

Schuchter, Lukas

**Die Umsetzung von Outsourcingprojekten im Bereich der
Personalabteilung**

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2010

Schuchter, Lukas

**Die Umsetzung von Outsourcingprojekten im Bereich der
Personalabteilung**

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftswissenschaften

Roppen, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. Stelling Johannes N.

Zweitprüfer: Prof. Dipl.-Kfm. Weber Werner

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung.....	2
1.3. Methodisches Vorgehen.....	3
2. Grundlagen eines Outsourcingprojekts im Bereich der Personalabteilung5	
2.1. Outsourcing.....	5
2.1.1. Der Begriff und die historische Entwicklung des Outsourcings ...	5
2.1.2. Formen des Outsourcings	6
2.1.3. Chancen des Outsourcings	13
2.1.4. Risiken des Outsourcings.....	17
2.2. Definition von Projekten	20
2.2.1. Grundparameter eines Projekts	21
2.3. Die Personalabteilung	22
2.3.1. Die Aufgaben der Personalabteilung.....	23
3. Das Outsourcingprojekt	26
3.1. Projektvorbereitung	26
3.1.1. Gründe für Outsourcing	26
3.1.2. Festlegung des Projektziels	28
3.1.3. Bestimmung der auszulagernden Prozesse.....	29
3.2. Projektanbahnung	33
3.2.1. Erstellung eines Pflichtenhefts	34
3.2.2. Auswahl des Dienstleisters	34
3.2.3. Die Vertragsgestaltung.....	37
3.3. Projektplanung	46
3.3.1. Die Governance-Organisation.....	46
3.3.2. Festlegung der Kommunikationswege	50
3.3.3. Festlegung der Aufgabenverteilung	52
3.4. Projektumsetzung	55
3.4.1. Migrationsphase.....	55
3.4.2. Betriebsphase	56

4. Fazit.....	58
Literaturverzeichnis.....	IV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Outsourcingformen.....	7
Abbildung 2: Shared Services – erstmalige Anwendung bei GM.....	8
Abbildung 3: Outsourcing – Ausprägungen nach dem Leistungsumfang.....	10
Abbildung 4: Projekt – Dreieck.....	21
Abbildung 5: Auslöser und Ziele von Outsourcing	27
Abbildung 6: Ziele – Outsourcingprojekt	28
Abbildung 7: Personalverrechnungsprozess.....	33
Abbildung 8: Ausschreibungsprozess eines Outsourcingprojekts.....	35
Abbildung 9: Weg zum Vertrag	38
Abbildung 10: Entwicklung der Arbeitsintensität der involvierten Unternehmensebenen	49
Abbildung 11: Kommunikationswege	51
Abbildung 12: Prozessdarstellung einer Personalabteilung (Auszugsweise)	53
Abbildung 13: Personalverrechnungsprozess.....	54

Abkürzungsverzeichnis

ADP	Automatic Data Processing
BPO	Business Process Outsourcing
ca.	circa
d.h.	das heißt
f.	folgende
GM	General Motors
grds.	grundsätzlich
IT	Informationstechnik
RFI	Request for Information
RFP	Request of Proposal
S.	Seite
SLA	Service Level Agreement
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

In den letzten Jahrzehnten hat sich die wirtschaftliche Lage und auch die Wettbewerbssituation für fast alle Unternehmen nachhaltig verwandelt. Grund dafür war die zunehmende Globalisierung und die damit verbundene Steigerung der Konkurrenz. Um sich den schnellen Veränderungen des Wirtschaftslebens beziehungsweise der schnellen Weiterentwicklung der technologischen Möglichkeiten anpassen zu können, ist es daher für ein Unternehmen extrem wichtig, flexibel in all seinen Unternehmensbereichen zu sein und die Konzentration auf seine Kernkompetenzen zu richten.

Aufgrund dessen wird in diesem Zusammenhang kaum ein Thema gegenwärtig intensiver diskutiert als Outsourcing. Die Arbeitgeberseite sieht darin in erster Linie die Möglichkeit, kurzfristig Kosten zu senken und die Aufgaben, die nicht zum so genannten Kerngeschäft zählen, auszulagern. Die Arbeitnehmerseite sieht dagegen den Verlust des Arbeitsplatzes aufgrund der Auslagerung der diversen Unternehmensbereiche.¹

Auch die Öffentlichkeit steht diesem Thema größtenteils skeptisch gegenüber. Sie sieht darin auch den Verlust von Arbeitsplätzen und in weiterer Folge sogar die wirtschaftliche Stabilität ganzer Industrienationen aufgrund solcher Verschiebungen ins billigere Ausland gefährdet. Demnach müssen Unternehmen, die sich die Vorteile von Outsourcing zu nutze machen, teilweise mit dem Vorwurf des unsozialen Verhaltens und mit öffentlicher Kritik rechnen.²

Dennoch wäre es unverantwortlich als Unternehmen, Methoden zur möglichen Verbesserung der Marktposition zu ignorieren und das Versagen auf dem Markt zu riskieren. Sollte man sich deshalb für ein solches Outsourcingprojekt entscheiden beziehungsweise ein solches in Erwägung ziehen, ist es wichtig,

¹ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 11.

² Vgl. Dressler, Sören: Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring, S. 9.

strukturiert vorzugehen. Denn zum Einen wird die hohe Komplexität unterschätzt und zum Anderen werden die betriebswirtschaftlichen, steuerlichen, rechtlichen und technologischen Aspekte unzulänglich beachtet. Dadurch kann es zu erheblichen finanziellen Nachteilen für das Unternehmen kommen beziehungsweise können die zuvor gesteckten Ziele nur teilweise oder im schlimmsten Fall gar nicht erreicht werden.³

1.2. Zielsetzung

Wie unter Punkt 1.1. erläutert, wird das Thema Outsourcing meist mit negativen Erfahrungen assoziiert. Deswegen ist es vorab wichtig, dieses sehr umstrittene Thema strukturiert aufzuarbeiten und die einzelnen Ausprägungen voneinander abzugrenzen, um sich einen generellen Überblick zu verschaffen. Weiters sollen die Chancen, aber auch die Risiken von Outsourcingprojekten aufgezeigt werden. Zum Abschluss des theoretischen Teils wird die Definition eines Projekts erklärt und die Personalabteilung mit ihren Aufgaben kurz angeschnitten, um diesen Teil der Arbeit abzurunden.

In den letzten Jahren wurden aufgrund der enormen technischen Weiterentwicklung immer häufiger Outsourcingprojekte von Unternehmen der verschiedensten Branchen angedacht, um sich die durch ein Outsourcingprojekt entstehenden Chancen zu nutze zu machen und damit in weiterer Folge mit der immer stärker werdenden Konkurrenz mithalten zu können.

Deshalb ist das Hauptziel dieser Arbeit, auf den theoretischen Teil aufbauend, eine Art Handbuch für die Umsetzung von Outsourcingprojekten, speziell im Bereich der Personalabteilung, zu erstellen. Diese Arbeit soll als Leitfaden für die praktische Umsetzung dienen und mögliche Lösungsansätze aufzeigen. Sie soll Denkanstöße geben wie ein solches Projekt ablaufen könnte beziehungsweise sollte. Deswegen werden die einzelnen Projektphasen und die dazugehörigen notwendigen Dokumente und Überlegungen strukturiert

³ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 11.

dargestellt. Weiters wird versucht auf mögliche Stolpersteine hinzuweisen, um diese, schon während der Umsetzung von Outsourcingprojekten, verhindern zu können.

Dadurch soll die Hemmschwelle gemindert werden, solch ein komplexes Projekt in Angriff zu nehmen und folglich aus diesem, so gut es irgendwie möglich ist, profitieren zu können, um in weiterer Folge das langfristige Überleben der Unternehmung zu sichern. Denn rein betriebswirtschaftlich betrachtet, sind die verschiedenen Formen des Outsourcings begrüßenswerte Ansätze und sollten von Unternehmen nicht außer Acht gelassen werden, um ihre Marktposition weiter zu verbessern.⁴

1.3. Methodisches Vorgehen

Im ersten Abschnitt wird das Thema Outsourcing genauer beleuchtet, es wird die Definition (der Begriff) und seine historische Entwicklung näher erläutert. Weiters werden die einzelnen Arten des Outsourcings zum Einen erklärt, um die verschiedenen Bedeutungen klar zu definieren und zum Anderen voneinander abgegrenzt, da die verschiedenen Begriffe häufig überlappend verwendet werden. Dies ist notwendig, da Outsourcing ein sehr komplexes Themengebiet darstellt.

Um den theoretischen Teil dieser Arbeit abzuschließen, werden zudem auch die Begriffe Projekt und Personalabteilung kurz erläutert.

Im zweiten Abschnitt wird das Outsourcingprojekt in die wichtigsten Schritte zerlegt. Diese werden folglich ausführlich erklärt und beschrieben. Das Outsourcingprojekt beginnt mit der Projektvorbereitung. In dieser Phase ist es wichtig, zuerst die Ausgangslage und den Beweggrund zum Outsourcing zu erkennen, um darauf aufbauend die verfolgten Projektziele festzulegen. In weiterer Folge ist es notwendig, einen zum Auslagern geeigneten Unternehmensbereich zu finden.

⁴ Vgl. Dressler, Sören: Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring, S. 9.

Anschließend wird bei der Projektanbahnung eine mögliche Vorgangsweise gezeigt, den richtigen Outsourcingnehmer für das jeweilige Projekt zu finden. Wurde dieser geeignete Geschäftspartner gefunden, wird das in Verbindung mit einem Outsourcingprojekt notwendige Vertragswerk erstellt, um damit das geplante Projekt auf solide rechtliche Beine zu stellen.

Nun muss im Anschluss, bei der Projektplanung, eine projektspezifische Organisation erstellt werden, in welcher die notwendigen Schnittstellen und Kommunikationswege festgelegt werden beziehungsweise die genaue Aufgabenverteilung bestimmt wird.

Im letzten Teil des zweiten Abschnitts, der Projektumsetzung, wird zuerst die Migrationsphase beschrieben, bei der es nun darum geht, die zuvor erstellte Projektplanung auch tatsächlich in die Praxis umzusetzen und die Schnittstellen zu etablieren. Abgeschlossen wird die Umsetzung eines Outsourcingprojekts mit der Überführung in den Regelbetrieb. In dieser Phase ist es wichtig, eine laufende Soll-Ist-Kontrolle durchzuführen und das implementierte System immer wieder an die geänderten Anforderungen anzupassen, um auch in Zukunft eine effiziente Abwicklung gewährleisten zu können.

Im abschließenden Fazit werden die grundlegenden Erkenntnisse beziehungsweise Ergebnisse dieser Bachelorarbeit zusammengefasst und nochmals kurz analysiert.

2. Grundlagen eines Outsourcingprojekts im Bereich der Personalabteilung

2.1. Outsourcing

Im folgenden Abschnitt wird zuerst ein Blick in die Vergangenheit geworfen und die historische Entwicklung des Outsourcings dargestellt. Weiters werden dann die wichtigsten Grundbegriffe, die im Zusammenhang mit dem Thema Outsourcing gebraucht werden, kurz erläutert und voneinander abgegrenzt, um spätere Missverständnisse zu vermeiden.

2.1.1. Der Begriff und die historische Entwicklung des Outsourcings

Der Begriff „Outsourcing“ entstand in den späten 1980er-Jahren im amerikanischen Raum. Dieses Kunstwort setzt sich aus den Worten **outside**, **resource** und **using** zusammen und bedeutet demnach „Nutzung externer Ressourcen“ oder „Mittel von außen gebrauchen“. Somit beschreibt der Begriff die kurz-, mittel- oder langfristige Vergabe interner Abläufe oder Aufgaben an unternehmensfremde Dritte. Weiters lässt sich der Begriff Outsourcing zur wirtschaftlichen Optimierung und Veränderung von Unternehmensstrukturen, Funktionen und Prozessen definieren. Dieses damals neuartige Konzept fand seinen Weg in den 1990er-Jahren auch nach Europa. Seit dieser Zeit stieg die Bedeutung stetig an und wird laut Meinung von Experten auch künftig weiter steigen.

Der Ursprung dieses Konzeptes liegt in den Anfängen der modernen Betriebswirtschaftslehre. Ende des 18. Jahrhunderts fand Adam Smith heraus, dass sich durch Arbeitsteilung beziehungsweise durch Spezialisierung von Mitarbeitern auf einzelne standardisierte Arbeitsschritte, die Produktivität um ein Vielfaches steigern lässt und dadurch natürlich Kosten eingespart werden konnten. Die Umsetzung dieses Wissens perfektionierte die Ford Motor Company im Jahr 1913 durch den ersten Einsatz des Fließbands. Dieses

ermöglichte die Aufteilung der Arbeitsschritte in standardisierte und zeitlich genormte Tätigkeiten. In den darauf folgenden Jahrzehnten wurde die Fertigungstiefe der vom Unternehmen selbst erstellten Produkte immer mehr reduziert. Man konzentrierte sich auf jene Fertigungsschritte mit der größten Wertschöpfung und lagerte die Restlichen an spezialisierte Drittunternehmen aus.⁵

Weiters wurde die Bedeutung durch die enorme Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie, der immer stärker werdenden Konkurrenz durch die Globalisierung und dem immer noch wachsenden Dienstleistungssektors stärker und es entwickelte sich diese Grundidee weiter, da plötzlich geografische Entfernungen keine Rolle mehr spielten, der Kostendruck auf die Unternehmen immer mehr stieg und immer neue Angebote und Spezialisierungen entwickelt wurden, die es erlaubten, bisher im Unternehmen erbrachte Leistungen nach außen zu verlagern.⁶

Ein weiterer wichtiger Aspekt war, der von Gary Hamel und C.K. Prahalad Anfang der 1990er-Jahre verbreitete Ansatz der Konzentration auf die Kernkompetenzen eines Unternehmens. Konsequenterweise wurden folglich die nicht zu den Kernkompetenzen zählenden Tätigkeiten beziehungsweise Funktionen verstärkt ausgelagert. Vorwiegend wurden natürlich Verwaltungsbereiche, insbesondere die Abteilungen Rechnungswesen und IT auf ihre Auslagerungsfähigkeit geprüft.⁷

2.1.2. Formen des Outsourcings

Wie schon mehrmals in der Einleitung dieser Arbeit erwähnt gibt es eine Vielzahl von Ausprägungen zum Thema Outsourcing. Die folgende Abbildung zeigt diese verschiedenen Formen, die dann anschließend genauer erläutert werden.

⁵ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 15 f.

⁶ Vgl. Gross, Jürgen; Bordt, Jörg; Musmacher, Matias: Business Process Outsourcing, S. 14.

⁷ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 18.

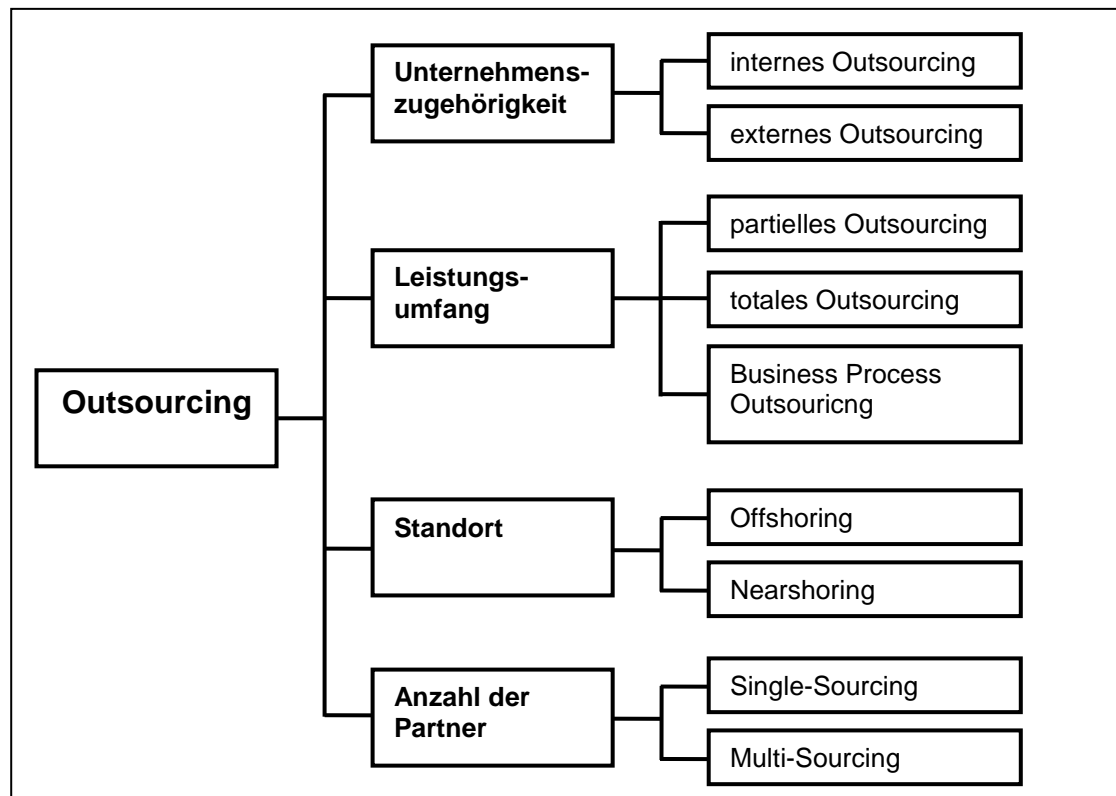


Abbildung 1: Outsourcingformen⁸

Unternehmenszugehörigkeit

Nach der Unternehmenszugehörigkeit werden zwei Formen unterschieden, nämlich internes und externes Outsourcing.

Internes Outsourcing, das auch als Ausgliederung beziehungsweise als Shared Service bezeichnet wird, entwickelte sich im Jahre 1923. Der damalige Präsident von General Motors, Alfred P. Sloan, sah sich mit der Vormachtstellung in der Automobilbranche von Ford konfrontiert, da Ford in den Jahren zuvor die Fließbandarbeit erfolgreich implementierte. Seine Idee war es nun, General Motors in Divisionen einzuteilen, womit es im Jahr 1930 gelang, Ford als größten Automobilkonzern zu überholen.⁹

⁸ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 26.

⁹ Vgl. Dressler, Sören: Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring, S. 11 ff.

Diese damals neuartige Organisation eines Unternehmens wird in der folgenden Abbildung grafisch dargestellt:

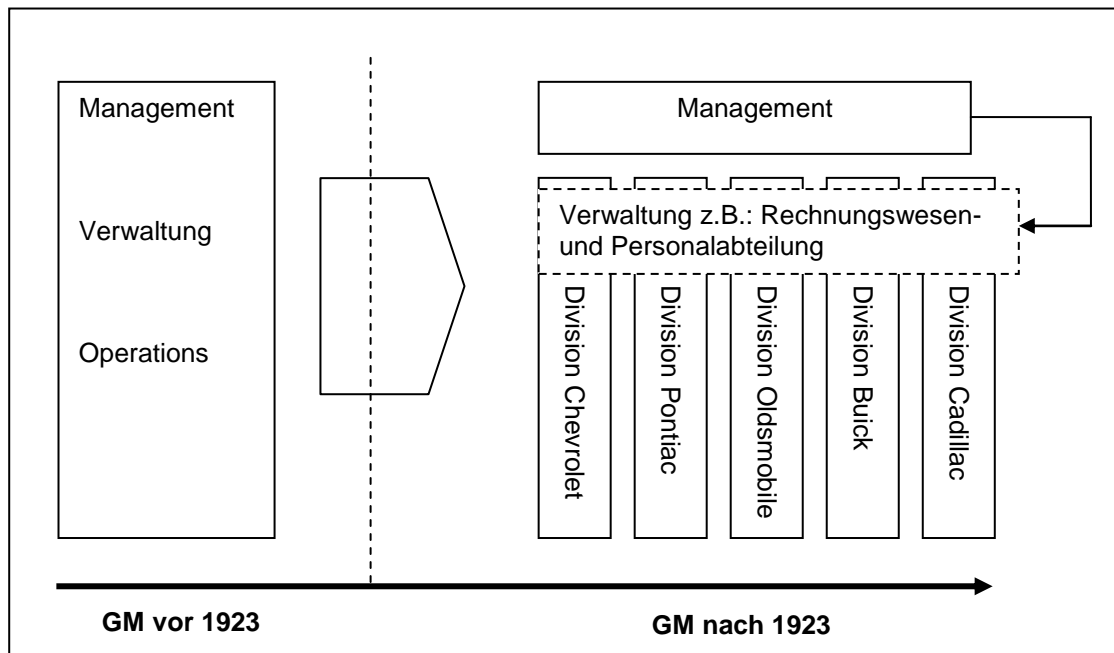


Abbildung 2: Shared Services – erstmalige Anwendung bei GM¹⁰

Dennoch war Sloan bewusst, dass aufgrund der Einteilung in Divisionen Funktionen der Verwaltung redundant im Konzern aufgebaut wurden. Deswegen konsolidierte und zentralisierte er die Verwaltungsbereiche, wie beispielsweise die Personalabteilung, in so genannte Shared Service Center und lagerte diese räumlich aus. Diese konzernintern ausgelagerten Bereiche waren „Dienstleister“ für die einzelnen Divisionen. Somit war Alfred P. Sloan der Erfinder und gleichzeitig der erste Anwender einer Shared-Service-Struktur.

Die Idee durch mehrere kleinere eigenverantwortliche Geschäftsbereiche quasi den Konzern in kleinere wirtschaftlich und/oder rechtlich unabhängige Unternehmen zu teilen, ist grundsätzlich ein begrüßenswerter Ansatz. Einerseits werden die Reaktionszeiten verkürzt und dadurch die Flexibilität erhöht, die bei immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen überlebenswichtig sein können. Andererseits kann sich der globale Konzern durch seine divisionale Organisation und der dadurch besseren Marktkennntnis des lokalen Managements an die regionalen Bedingungen besser anpassen.¹¹

¹⁰ Vgl. Dressler, Sören: Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring, S. 12.

¹¹ Vgl. Dressler, Sören: Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring, S. 11 ff.

Weitere Vorteile von Shared Service Centern sind, dass es im Gegensatz zum externen Outsourcing zu keinem Know-how Verlust im Unternehmen kommt und keine Abhängigkeit gegenüber zuliefernden Unternehmen entsteht.¹²

Im Hinblick auf die Effizienz der Organisation kann es zu Problemen kommen, da sich häufig die Geschäftsbereichsleiter ihr eigenes, regionales Unternehmen aufbauen wollen und jegliche Einmischung seitens des Konzerns als völlig unnötig betrachten. Wird der Gedanke weiterentwickelt, so stellt der regionale Geschäftsbereich die Forderung nach einem voll ausgebauten Back Office inklusive einer eigenen Finanz- und Rechnungswesenabteilung. Dies hat zur Folge, dass das zuvor aufgebaute Shared Service Center mit all seinen Vorteilen zerstört wird. Weiters ist zu beachten, dass der Aufbau von Shared Service Center nur in großen Unternehmen mit mehreren Standorten möglich beziehungsweise sinnvoll ist.¹³

Externes Outsourcing wird auch als Auslagerung beziehungsweise als Outsourcing im engeren Sinne bezeichnet. Grundsätzlich hat diese Form viele Gemeinsamkeiten mit der Form des internen Outsourcing, da es sich um die gleiche Grundidee handelt. Nur werden im Gegensatz zum internen Outsourcing Leistungen an externe Unternehmen vergeben, folglich werden keine eigenen Shared Service Center aufgebaut, sondern ausschließlich externe Ressourcen genutzt.¹⁴

Leistungsumfang

Betreffend den Leistungsumfang gibt es grundsätzlich drei verschiedene Varianten, die aufgrund des Grades der Wertschöpfungstiefe abgegrenzt werden können. Die Wertschöpfungstiefe bedeutet den Umfang der vom Dienstleister übernommenen Aufgaben und soll in der folgenden Abbildung genauer dargestellt werden:

¹² Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 28.

¹³ Vgl. Dressler, Sören: Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring, S. 13 f.

¹⁴ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 29 f.

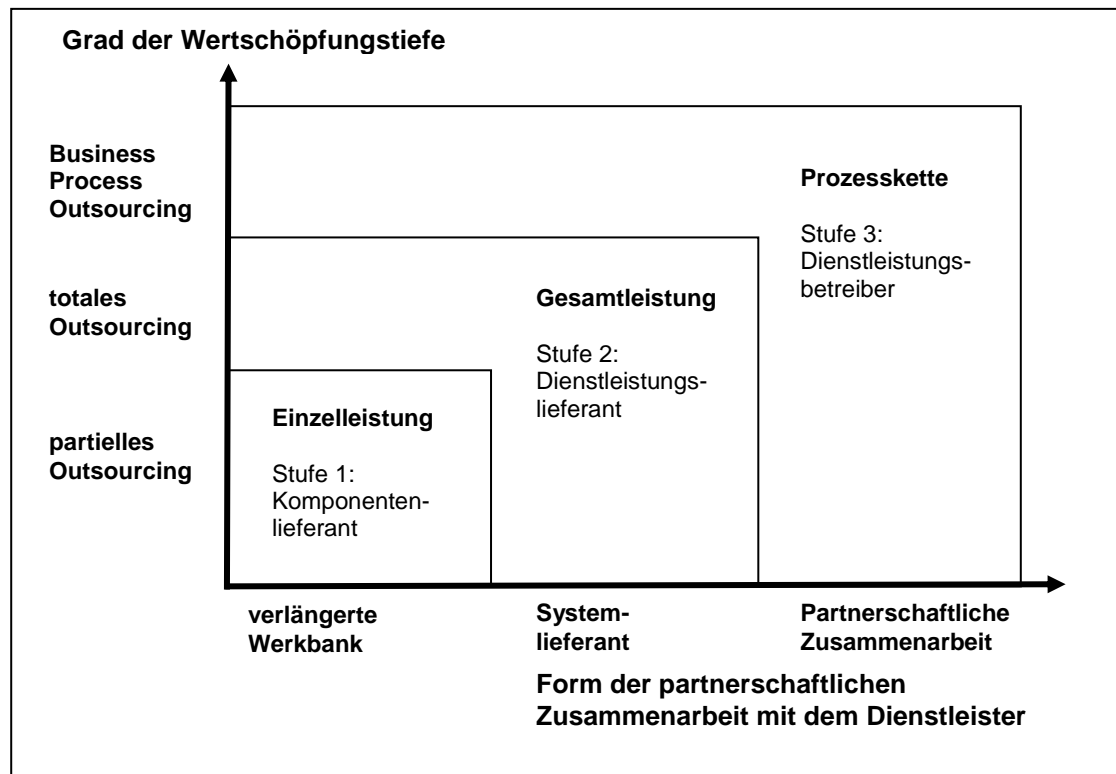


Abbildung 3: Outsourcing – Ausprägungen nach dem Leistungsumfang¹⁵

Die erste Variante mit der geringsten Wertschöpfungstiefe ist das so genannte **partielle Outsourcing** beziehungsweise **Outtasking**. Der Dienstleister führt Einzelleistungen aus und kennt in vielen Fällen den gesamten Prozess der ausgelagerten Aktivität nicht, dadurch behält das auftraggebende Unternehmen die Prozesssteuerung und die Prozesskontrolle. Hier können nur Wirtschaftlichkeitspotentiale akquiriert werden, wenn es sich um sehr spezifische Leistungen beziehungsweise Tasks handelt.¹⁶

Die zweite Variante ist das **totale Outsourcing**. Hierbei werden abgeschlossene Dienstleistungspakete wie beispielsweise Kantinen, Reinigungsdienste und Sicherheitsdienste ausgelagert, da sich diese Funktionen leicht abgrenzen und definieren lassen. Diese Abgrenzung der Leistung macht es den Unternehmen leicht, die verschiedenen Angebote der zahlreichen Outsourcing-Anbieter zu vergleichen und damit eine kostengünstige Lösung zu finden.¹⁷

¹⁵ Vgl. Dittrich, Jörg: Business Process Outsourcing, S. 8.

¹⁶ Vgl. Dittrich, Jörg: Business Process Outsourcing, S. 7.

¹⁷ Vgl. Dittrich, Jörg: Business Process Outsourcing, S. 7.

Die dritte und komplexeste Variante ist der **Business Process Outsourcing** bei dem gesamte Prozessketten ausgelagert werden, da sich selten die Funktionen klar voneinander abgrenzen lassen.

Der Gedanke des Business Process Outsourcing entstand im Jahr 1949. In den USA wurde bis zu diesem Jahr die Einkommenssteuer erst am Ende des Jahres ermittelt und bezahlt. Somit flossen die Steuern dem Staat erst im darauf folgenden Jahr zu. Um die Schulden schneller tilgen zu können, wurde die Berechnung vorgezogen und bei den laufenden Bezügen berücksichtigt. Damit verkomplizierte sich die bis zu diesem Zeitpunkt recht einfache Lohn- und Gehaltsabrechnung und erhöhte den Verwaltungsaufwand für die Firmen. Diese Entwicklung nutzte die Firma ADP (Automatic Data Processing) aus und spezialisierte sich auf die korrekte Lohn- und Gehaltsabrechnung. Somit entstand vor über 60 Jahren die erste Business Process Outsourcing Lösung.

Die Idee entwickelte sich, vor allem in der Automobilindustrie, in den 80er und 90er Jahren, aufgrund der massiv stärker werdenden Konkurrenz aus dem asiatischen Raum weiter. Dabei wurde begonnen, nicht nur unterstützende Prozesse wie beispielsweise Verwaltungsfunktionen, sondern Kernprozesse wie Einkauf und Logistik auszulagern. Es wurden die Wertschöpfungsprozesse auf ihren Wertbeitrag untersucht beziehungsweise die Fertigungsprozesse schlanker gestaltet. Dadurch wurden auch gewisse, zu den Kernprozessen zählende, Fertigungsstufen an spezialisierte externe Unternehmen ausgelagert, um den gesamten Fertigungsprozess effizienter und kostengünstiger gestalten zu können.¹⁸

Standort

Eine weitere Unterteilung kann aufgrund der Entfernung der Standorte des Leistungserstellers und Leistungsempfängers getroffen werden. Es wird zwischen Offshoring und Nearshoring unterschieden.

Der Hauptgrund für die Entstehung der Formen Offshoring und Nearshoring war die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien. Es wurden neue Möglichkeiten eröffnet, Unternehmensprozesse unabhängig vom

¹⁸ Vgl. Dressler, Sören: Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring, S. 59 ff.

geographischen Standort auszulagern. Bei beiden Varianten kann es sich um internes oder externes Outsourcing handeln.

Von **Offshoring** spricht man, wenn es sich um Regionen außerhalb des Kontinents handelt. Gründe für solche Verlagerungen sind beispielsweise die niedrigeren Lohnkosten, staatliche Subventionen und erleichtertes Bauen im Hinblick auf die gesetzlichen Bestimmungen. Momentan werden eher weniger anspruchsvolle Tätigkeiten ausgelagert. Dies kann sich künftig jedoch aufgrund der immer besser werdenden Ausbildung und Qualifikation in den Offshoringstandorten ändern. Neben den genannten Vorteilen ist zu dieser Outsourcingform zu sagen, dass es aus volkswirtschaftlicher Sicht, aufgrund der Arbeitsplatzverschiebungen, bedenklich werden kann. Weiters kann es bei der Umsetzung solcher Projekte hinsichtlich der sprachlichen Barrieren und der unterschiedlichen Kulturen zu Problemen kommen.

Bei Regionen auf demselben Kontinent spricht man von **Nearshoring**. Bei dieser Form versucht man, auf der einen Seite die Vorteile des Offshorings, wie beispielsweise die niedrigeren Lohnkosten, zu nutzen und auf der anderen Seite die oben genannten Probleme bei der Umsetzung durch die geographische Nähe zu vermeiden.¹⁹

Anzahl der Partner

Bei der Anzahl der Partner unterscheidet man auf der einen Seite das Single-Sourcing und auf der anderen Seite das Multi-Sourcing.

Beim **Single-Sourcing** wird die Anzahl der Zulieferer auf einen bis maximal zwei Dienstleister beschränkt. Ziel ist es, die Komplexität zu reduzieren, indem es nur wenige Kontaktpersonen beziehungsweise Schnittstellen gibt. Bei dieser Form, die meistens langfristige Vertragsbeziehungen mit sich zieht, muss beachtet werden, dass man sich in ein einseitiges Abhängigkeitsverhältnis begibt. Dies kann natürlich zu erheblichen Nachteilen in den Bereichen Preis

¹⁹ Vgl. Hodel, Marcus; Berger, Alexander; Risi, Peter: Outsourcing realisieren, S. 32 f.

und Service führen, da der Anbieter durch die langfristige Vertragsbeziehung außer Konkurrenz zu anderen Anbietern steht.²⁰

Beim **Multi-Sourcing** wird die Leistung nicht von einem Anbieter bezogen, sondern in mehrere Leistungs- beziehungsweise Prozesspakete unterteilt. Diese kleineren Pakete werden an mehrere spezialisierte Dienstleister vergeben, man spricht hier vom so genannten „Best-of-Breed“-Ansatz. Einerseits wird damit der Konkurrenzkampf erhöht und es kann natürlicherweise zu günstigeren Preisen und einer besseren Serviceleistung führen. Andererseits ist durch die größere Anzahl an Anbietern die Tatsache zu beachten, dass sich dadurch das Management der Schnittstellen verkompliziert und zusätzliche Transaktionskosten, wie beispielsweise durch die mehrmalige Anbietersuche, anfallen.²¹

2.1.3. Chancen des Outsourcings

Es gibt grundsätzlich folgende drei Chancen, die Outsourcing mit sich bringt:

- Die Erzielung von Kosteneinsparungen durch die Realisierung von Skaleneffekten, die Umwandlung von fixen in variable Kosten, die Verbesserung der Liquidität und die Steigerung der Kostentransparenz;
- Die volle Konzentration auf das Kerngeschäft des Unternehmens durch die Auslagerung von Randbereichen;
- Die Optimierung der Prozesse beziehungsweise der Leistungserbringung durch den Zukauf von neuem Know-how des Outsourcinganbieters;²²

Erzielung von Kosteneinsparungen

Kosteneinsparungen entstehen, weil die vom Unternehmen ausgelagerten Leistungen die Kernkompetenzen des Outsourcingnehmers betreffen. Durch

²⁰ Vgl. Hodel, Marcus; Berger, Alexander; Risi, Peter: Outsourcing realisieren, S. 23.

²¹ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 33.

²² Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 19.

diese Spezialisierung auf die angebotenen Leistungen, die der Dienstleister für Dritte erbringt, kann der Leistungsanbieter von diversen Effekten zur späteren Kostensenkung profitieren.

Skaleneffekte

Skaleneffekte entstehen einerseits, wie schon oben beschrieben, durch die Spezialisierung (economies of scope) des Dienstleisters auf die ausgelagerten Prozesse beziehungsweise Unternehmensbereiche. Diese sind die Kernkompetenzen des Dienstleisters, die er für mehrere verschiedene Unternehmungen ausübt. Dadurch entstehen natürlicherweise Branchen- und Prozessenerfahrungen, die in weiterer Folge dazu führen, dass Kosten eingespart werden.²³

Andererseits können durch die höheren Mengenvolumen (economies of scale) die Stückkosten je Transaktion gesenkt werden, da zum Einen die Fixkosten, wie zum Beispiel die Kosten für die Software, auf diese höhere Stückzahl aufgeteilt werden können und zum Anderen die Ressourcen effizienter ausgenutzt werden können. Zudem können die Stückkosten durch den Effekt der Erfahrungskurve, also dem Erfahrungszuwachs je Transaktion, weiter gesenkt werden.²⁴

Umwandlung der fixen in variable Kosten

Werden Leistungen unternehmensintern erbracht, so sind der Personalaufwand und die Einsatzmittel als fix anzusehen, größtenteils unabhängig von der Auslastung.

Durch die Auslagerung von gewissen Leistungen und Prozessen fallen erst dann Kosten an, wenn sie tatsächlich in Anspruch genommen werden. Die Höhe der Kosten ist in weiterer Folge abhängig von der Dauer oder der Stückzahl der geforderten Leistung. Dadurch werden die zuvor fixen Kosten in variable Kosten umgewandelt. Weiters kann sich die Unternehmung künftig notwendige Investitionen in die eigene Infrastruktur des ausgelagerten Unternehmensbereiches sparen und stattdessen jene des Dienstleisters in

²³ Vgl. Dittrich, Jörg: Business Process Outsourcing, S. 36 f.

²⁴ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 19 f.

Anspruch nehmen.²⁵ Die Vorstellung, dass die gesamten Kosten zu variabilisieren sind, ist meist falsch, da bei den Vertragsverhandlungen meistens eine Mindestgebühr, die unabhängig von der tatsächlich erbrachten Leistung anfällt, vereinbart wird. Damit fallen auch beim Outsourcing Fixkosten an, jedoch in einem weitaus geringeren Ausmaß.²⁶

Verbesserung der Liquidität

Um Prozesse betriebsintern abwickeln zu können, muss das Unternehmen laufend Investitionen tätigen, um die Prozesse und Leistungen auch zukünftig effizient abwickeln zu können. Dies hat die Bindung von Ressourcen im Bereich der Finanzen, aber auch im Bereich des Managements zur Folge. Deswegen kommt bei vielen Firmen Outsourcing dann in Betracht, wenn in naher Zukunft große Investitionen in einem bestimmten Unternehmensbereich notwendig werden würden. Gerade in den heutigen wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden Investitionen, die meist noch die Aufnahme von Fremdkapital erfordern, genau auf ihre Notwendigkeit überprüft beziehungsweise werden bessere Alternativen gesucht. Outsourcing wird als eine Alternative gesehen, da hier „nur“ laufende Kosten für die geforderte Leistung anfallen und keine großen Investitionen getätigt werden müssen.²⁷

Steigerung der Kostentransparenz

Meist können Kosten, die für die Erstellung von unternehmensinternen Leistungen anfallen, nicht genau ermittelt werden. Einer der häufigsten Gründe dafür ist, dass die betriebliche Infrastruktur für die Erstellung unterschiedlicher Leistungen genutzt wird und sich dadurch die Zurechnung der Kosten als schwierig herausstellt. Wird hingegen eine Leistung ausgelagert, so erhält der Outsourcinggeber periodisch (meist monatlich) eine Rechnung, in der die gesamten erbrachten Leistungen und dazugehörigen Kosten genau aufgegliedert sind. Dadurch können die Gesamtkosten besser prognostiziert

²⁵ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 20.

²⁶ Vgl. Dittrich, Jörg: Business Process Outsourcing, S. 48 f.

²⁷ Vgl. Dittrich, Jörg: Business Process Outsourcing, S. 42 f.

und der Leistung zugeordnet werden. Dies führt folglich zu einem gesteigerten Kostenbewusstsein.²⁸

Konzentration auf die Kernkompetenzen

Jeder Unternehmensbereich bindet gewisse Ressourcen, die im Unternehmen jedoch nur begrenzt verfügbar sind. Werden nun Unternehmensbereiche mit einer geringen Wertschöpfung ausgelagert, so können die dadurch freigewordenen Ressourcen im Bereich der Kernkompetenzen der Unternehmung eingesetzt werden, um diese einerseits zu erhalten und andererseits unter Umständen weiter auszubauen.²⁹ „Unter einer Kernkompetenz ist ein Fähigkeitsbündel zu verstehen, das ein Unternehmen in die Lage versetzt, bestimmte Schritte in der Wertschöpfungskette besser durchzuführen als die Konkurrenz. Nicht jeder Wettbewerbsvorteil ist dabei zwingend eine Kernkompetenz. Eine Kernkompetenz

- leistet einen überdurchschnittlichen Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen,
- ist durch die Konkurrenz weitgehend nicht imitierbar und
- ist auf neue Produkte und Dienstleistungen transferierbar.“³⁰

Folglich ist die Sicherung und der weitere Ausbau der Kernkompetenzen wichtig, um sich in seiner Branche zu etablieren und das Überleben der Unternehmung zu sichern. Durch das Auslagern bestimmter Randbereiche des Unternehmens kann die Konzentration auf das Kerngeschäft gerichtet werden.³¹

Leistungsoptimierung

Durch die Auslagerung gewisser Unternehmensbereiche an spezialisierte Outsourcinganbieter muss das erforderliche Know-how nicht kosten- und zeitintensiv unternehmensintern aufgebaut und ständig weiterentwickelt

²⁸ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 20.

²⁹ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 21.

³⁰ Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 21.

³¹ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 21.

werden, sondern kann extern zugekauft werden. Im Gegensatz zum auslagernden Unternehmen verfügt der Outsourcinganbieter über ein spezialisiertes Wissen auf seinem Fachgebiet. Dadurch können die Leistungen um einiges effizienter und strukturierter erstellt werden als im Unternehmen selbst, weil einerseits der Outsourcinganbieter sicherstellt, dass beispielsweise aufgrund gesetzlicher Änderungen neue Prozesse erkannt und implementiert werden und andererseits technologische Neuerungen ohne größere zeitliche Verzögerungen umgesetzt werden.³²

2.1.4. Risiken des Outsourcings

Natürlich birgt das Auslagern von gewissen Unternehmensbereichen auch einige Risiken in sich. Diese sollten schon vor einer etwaigen Realisation eines Outsourcingvorhabens erkannt werden, um mit einem effizienten Projektmanagement und mit einer soliden Vertragsgestaltung entgegenwirken zu können.

Folgende allgemeine Risiken sind in Verbindung mit Outsourcing zu beachten:

- Der Effekt der Abhängigkeit gegenüber dem Dienstleister aufgrund von längerfristigen Vertragslaufzeiten;
- Der Verlust von unternehmensinternem Know-how, durch die Auslagerung der Leistung an Dritte;
- Defizite im Bereich der Leistung und der Qualität, aufgrund Standardisierungen des Outsourcingnehmers und mangelnder Kommunikation zwischen den Geschäftspartnern;
- Die Steigerung der Kosten, aufgrund der unzulänglichen Beachtung der Transaktionskosten;
- Widerstände der Mitarbeiter, aufgrund fehlender Einbindung in das Outsourcingprojekt;³³

³² Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 21 f.

³³ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 19.

Abhängigkeitseffekte

Bei der Auslagerung von Leistungen werden die Verträge meist über mehrere Jahre abgeschlossen, dadurch kann und wird es wohl oder übel zu einer gewissen Abhängigkeit und einer längerfristigen Bindung gegenüber dem Geschäftspartner kommen. Diese Abhängigkeit verstärkt sich, je spezieller die ausgelagerte Leistung ist, d.h. weiters, umso weniger Outsourcingnehmer diese Leistung anbieten, umso stärker wird ihre Verhandlungsposition gegenüber dem Outsourcinggeber. Dies wird sich in der Regel auf die vertraglich vereinbarten Preise auswirken, da der Outsourcingnehmer seine Monopolstellung ausnützt.

In weiterer Folge kann es beispielsweise bei einer strategischen Neuausrichtung oder einer möglichen Insolvenz des Outsourcinganbieters zu dem Problem führen, dass die bisher erbrachte Leistung entweder gar nicht mehr oder nur noch eingeschränkt erstellt werden kann. Zudem kann es zu Sicherheitsproblemen führen, falls sensible Daten durch den Anbieter bewusst oder aufgrund von Sicherheitsmängeln im System an Mitbewerber gelangen. Diesem Risiko kann man nur begrenzt entgegenwirken, indem man versucht, die Verträge so flexibel wie möglich zu gestalten und die Vereinbarung von langen Vertragszeiten zu vermeiden.³⁴

Unternehmensinterner Know-how Verlust

Durch die Verlagerung von der internen zur externen Leistungserstellung kommt es häufig zum Verlust des im Unternehmen vorhandenen Know-hows. Einerseits hat dies zur Folge, dass die Entscheidungsverantwortung nun in der Hand des Outsourcinganbieters liegt. Dadurch verliert das Unternehmen den direkten Einfluss auf den ausgelagerten Unternehmensbereich, was sich folglich auch negativ auf den Geschäftserfolg auswirken kann. Andererseits kann sich die Rückführung der Leistung und somit die interne Erstellung, wenn es beispielsweise im Falle einer Insolvenz des Outsourcinganbieters notwendig wäre, als schwierig gestalten, da das früher vorhandene Know-how ganz oder teilweise fehlt und mühsam wieder aufgebaut werden muss. Der neuerliche

³⁴ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 22 f.

Aufbau einer angemessenen Infrastruktur inklusive dem notwendigen Know-how nimmt natürlicherweise Zeit in Anspruch und kann nicht kurzfristig realisiert werden.³⁵

Leistungs- und Qualitätsdefizite

Die Gründe für Leistungs- und Qualitätsdefizite bei ausgelagerten Prozessen können unterschiedlich sein. Einerseits versucht natürlich der Outsourcingnehmer den ausgelagerten Prozess im eigenen Ermessen so zu gestalten, dass dieser standardisiert und dadurch effizient abläuft, um die Mengenvorteile ausnützen zu können. Dies wirkt sich natürlich negativ auf den Grad der Individualität der erbrachten Leistung aus. Dadurch kann es passieren, dass der Outsourcinggeber nicht die gewünschte Leistung oder Qualität erhält, die er sich vorstellt. Durch eine detaillierte Gestaltung der Service Level Agreements (siehe Kapitel 3.2.3.) kann diesem Problem jedoch entgegengewirkt und unter Umständen kann es sogar vollkommen vermieden werden. Somit ist die Qualität der erhaltenen Leistung sehr stark von der Qualität der Service Level Agreements abhängig.

Andererseits können oben genannte Defizite auch aufgrund von mangelnder Kommunikation und dadurch entstandener falscher Erwartungshaltung auftreten. Deshalb ist es wichtig, eine projektspezifische Governance-Organisation (siehe Kapitel 3.3.1.) zu gestalten, um eine zufrieden stellende Kommunikation zwischen den beteiligten Unternehmen gewährleisten zu können.³⁶

Kostensteigerungen

Das primäre Ziel der meisten Outsourcingprojekte ist es, Kosten einzusparen. Passieren jedoch Fehler bei der Umsetzung des Projekts, kann dies dazu führen, dass die zuvor kalkulierten Einsparungspotentiale nicht mehr realisiert werden können. Deshalb ist es wichtig, das Outsourcingprojekt und die damit verbundenen Kosten genau zu planen. Weiters werden häufig die anfallenden

³⁵ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 23.

³⁶ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 24.

Transaktionskosten während der Vorbereitungs-, Anbahnungs- und Umsetzungsphase vernachlässigt und nicht in den Kostenvergleich zwischen Eigenherstellung und Fremdherstellung miteinbezogen, obwohl die Höhe dieser Kosten nicht unerheblich sein kann.

Darüber hinaus ist zu beachten, dass der Grund für die Realisation von hohen Kosteneinsparungen durch Fremdherstellung unter Umständen auf die Ineffizienz der internen Prozesse hinweisen könnte. Dies würde bedeuten, dass die interne Prozessoptimierung sinnvoller wäre, als die sofortige Auslagerung an Dritte. Wurden die Prozesse intern optimiert und entstehen immer noch Mehrkosten im Vergleich zur Fremdherstellung, dann kann immer noch das Auslagern des Prozesses in Betracht gezogen werden.³⁷

Mitarbeiterwiderstände

Wie schon in der Einleitung erwähnt, kann ein anstehendes Outsourcingprojekt aufgrund negativer Assoziationen der Mitarbeiter mit diesem Thema interne Widerstände auslösen. Die damit verbundenen Ängste sind meist der Verlust des Arbeitsplatzes oder die Versetzung in eine andere Abteilung. Hier hat die Geschäftsführung die Aufgabe, das geplante Projekt und die damit verbundenen Auswirkungen den betroffenen Mitarbeitern zu erklären und ihnen die oben genannten Ängste zu nehmen, um gemeinsam das bevorstehende Outsourcingvorhaben bewältigen zu können.³⁸

2.2. Definition von Projekten

Der Begriff Projekt bedeutet nach der Definition DIN 69 901 „... ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B.

- spezielle, einmalige Zielvorgaben,
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen,
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben,

³⁷ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 24 f.

³⁸ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 25.

- projektspezifische Organisation.³⁹

Demnach hat ein Projekt eine zeitliche Befristung mit einem Anfang und einem Ende und nur beschränkt Ressourcen, in finanzieller und personeller Hinsicht, zur Verfügung. Es zeichnet sich durch Einmaligkeit und Komplexität des Vorhabens aus.⁴⁰

2.2.1. Grundparameter eines Projekts

In der folgenden Abbildung werden die drei Grundparameter eines Projekts, die in einer gegenseitigen Wechselwirkung zueinander stehen, dargestellt.

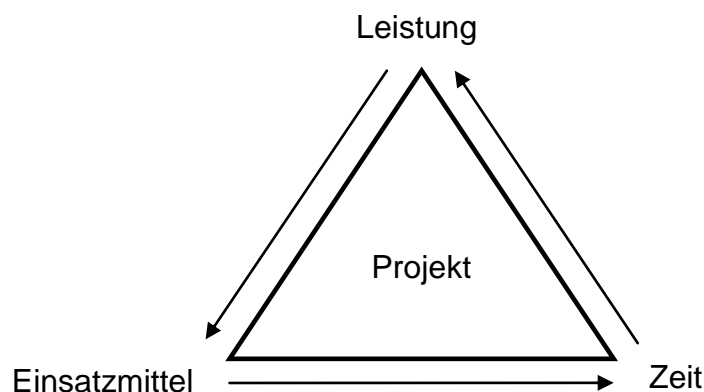


Abbildung 4: Projekt – Dreieck⁴¹

Die obige Darstellung zeigt, dass ein Projekt einen grundsätzlichen Ablauf, gebunden an gewisse Größen, hat. Folglich soll durch den Einsatz von gewissen Einsatzmitteln, wie beispielsweise Personal, Geld und Maschinen in einem zeitlichen Rahmen eine bestimmte Leistung erbracht beziehungsweise ein gewisses Werk gefertigt werden. Das Projektmanagement hat die Aufgabe, unter optimalem Einsatz der drei Grundparameter, das vorgegebene Projektziel zu erreichen.

³⁹ Bergmann, Rainer: Organisation und Projektmanagement, S. 207 f.

⁴⁰ Vgl. Bergmann, Rainer: Organisation und Projektmanagement, S. 207 f.

⁴¹ Burghardt, Manfred: Einführung in Projektmanagement, S. 23.

Das Projektziel beziehungsweise die Parameterausrichtung kann natürlich von Projekt zu Projekt unterschiedlich sein.

Bei der leistungsfixierten Parameterausrichtung soll beispielsweise aufgrund gesetzlicher Vorgaben ein gewisser Leistungsumfang beziehungsweise sollen gewisse Qualitätsanforderungen erreicht werden. Aufgrund dessen können nur die zwei anderen Grundparameter, Einsatzmittel und Zeit, verändert werden.

Bei der terminfixierten Parameterausrichtung soll das Projekt zum vorgegeben Zeitpunkt fertig gestellt sein, da es sonst beispielsweise zu einer Konventionalstrafe kommt. Da der Termin festgesetzt wurde, können nur die Grundparameter Leistung und Einsatzmittel verändert werden.

Bei der kostenfixierten Parameterausrichtung, die meist bei einer Entwicklung eines Produktes zu einem vorgegebenen Marktpreis vorliegt, können nur die Parameter Leistung und Zeit beeinflusst werden.

Deshalb ist es wichtig, dass schon bei der Projektgründung bekannt ist, um welche der oben beschriebenen Parameterausrichtung es sich handelt, damit die am Projekt beteiligten Personen die richtigen Parameter anpassen können, um ein optimales Ergebnis zu erreichen.⁴²

2.3. Die Personalabteilung

Seit den 60er-Jahren entwickelt sich das Aufgabengebiet der Personalabteilung und der Personalwirtschaft ständig weiter. Bis zu dieser Zeit waren die primären Aufgaben der Personalabteilung die Auszahlung der Löhne und Gehälter und das Verwalten der Personalakten. Doch die Erledigung dieser primären Aufgaben wurde durch die immer komplexer werdende Gesetzgebung verkompliziert. Weiters entwickelte sich im Laufe der Zeit auch das Aufgabengebiet der Personalwirtschaft weiter und es kamen laufend zusätzliche Aufgaben hinzu wie beispielsweise die Personalplanung, die

⁴² Vgl. Burghardt, Manfred: Einführung in Projektmanagement, S. 23 ff.

Organisation der Weiterbildung des Personals und die Gestaltung von individuellen Arbeitszeitmodellen.⁴³

Auch der Kostendruck wird aufgrund der Globalisierung in den heutigen Zeiten immer stärker. Dies hat zur Folge, dass überprüft wird, was der Beitrag jeder einzelnen Abteilung zur Wertschöpfung des Unternehmens ist.⁴⁴

Aufgrund dieser beiden Entwicklungen geht der Trend der Organisation der Personalabteilung, wie schon in Kapitel 2.1.2. erklärt, einerseits in die Richtung von Shared Service Centern, die als eigenständige Dienstleister intern im Unternehmen fungieren und andererseits in die Richtung zum externen Outsourcing der Personalabteilung an unternehmensfremde Dienstleister.⁴⁵

2.3.1. Die Aufgaben der Personalabteilung

Die Aufgaben betreffend die Personalwirtschaft in einem Unternehmen können und werden nicht alleine von der Personalabteilung erledigt, sondern betreffen auch zum Teil den Aufgabenbereich der Führungskräfte, d.h., dass die Aufgaben der Personalwirtschaft auf mehreren Schultern verteilt sind.⁴⁶

Um einen generellen Überblick zu verschaffen werden im folgenden Abschnitt die Hauptaufgaben der Personalwirtschaft kurz erläutert:

Bei der **Personalbedarfsplanung** besteht die Aufgabe darin den künftigen Personalbedarf zu planen, damit dem Unternehmen die notwendige Anzahl an Mitarbeitern mit der erforderlichen Qualifikation zur richtigen Zeit am richtigen Ort zur Verfügung steht.

Bei der **Personalbeschaffung** muss eine personelle Unterdeckung beseitigt werden. Demnach besteht hier die Aufgabe darin unter Zuhilfenahme der Personalbedarfsplanung die benötigten Mitarbeiter mit den geforderten

⁴³ Vgl. Wickel-Kirsch, Silke; Janusch, Matthias; Knorr, Elke: Personalwirtschaft, S. 128.

⁴⁴ Vgl. Böck, Ruth: Personalmanagement, S. 43.

⁴⁵ Vgl. Böck, Ruth: Personalmanagement, S. 43.

⁴⁶ Vgl. Wickel-Kirsch, Silke; Janusch, Matthias; Knorr, Elke: Personalwirtschaft, S. 129.

Eigenschaften zum richtigen Zeitpunkt am gewünschten Ort dem Unternehmen bereitzustellen.

Die **Personaleinsatzplanung** hat den anforderungs- und eignungsgerechten Personaleinsatz zu gewährleisten. Weiters beschäftigt sich dieser Aufgabenbereich unter anderem mit der Arbeitsgestaltung und der Arbeitszeitgestaltung.

Die **Personalentwicklung** umfasst alle Maßnahmen, die dazu dienen die Qualifikation von Mitarbeitern zu verbessern, dies kann beispielsweise durch die mitarbeiterspezifische Planung von Aus-, Fort- und Weiterbildungen realisiert werden.

Bei der **Personalfreisetzung** wird das Ziel verfolgt personelle Überkapazitäten beispielsweise durch Kündigungen oder vorzeitige Pensionierungen zu beseitigen.

Die **Personalführung** hat die zielorientierte Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter zum Ziel.

Unter dem Begriff **Personalentlohnung** werden alle geldlichen Leistungen vom Unternehmen an die Mitarbeiter verstanden. Ziel ist es einerseits ein gerechtes und transparentes Entlohnungsschema zu entwickeln und andererseits unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorschriften eine korrekte Abrechnung zu erstellen und in weiterer Folge die ermittelten Löhne und Gehälter auszuzahlen.

Bei der **Personalbeurteilung** wird die Leistung beziehungsweise das Potential der jeweiligen Mitarbeiter bewertet, um basierend darauf eine leistungsbezogene Entlohnung gestalten zu können.

Unter der **Personalverwaltung** versteht man alle administrativen Aufgaben bezogen auf die gesamten Mitarbeiter der Unternehmung.

Wer dann schlussendlich welche der oben genannten personalwirtschaftlichen Aufgaben erfüllt, ob die Personalabteilung, die Führungskräfte oder ein externer Dienstleister, ist von der Organisation des jeweiligen Unternehmens abhängig.⁴⁷

⁴⁷ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 5 f.

3. Das Outsourcingprojekt

3.1. Projektvorbereitung

Bei der Projektvorbereitung wird zuerst die Situation analysiert, d.h. die Ausgangslage bestimmt und die Beweggründe erläutert, warum ein gewisser Unternehmensbereich ausgelagert werden soll. Aufbauend auf diese Erkenntnis werden die Ziele des Outsourcingprojekts festgelegt. Danach müssen für die Auslagerung geeignete Unternehmensbereiche lokalisiert werden. Bevor diese Bereiche dann später an Dritte ausgelagert werden, ist es wichtig, die ablaufenden Prozesse zu analysieren und in weiterer Folge zu standardisieren, um eine bessere Verhandlungsposition erreichen zu können.

3.1.1. Gründe für Outsourcing

Im ersten Schritt ist der Beweggrund für die Auslagerung von Unternehmensbereichen an Dritte zu bestimmen und dadurch die Ausgangslage festzustellen, um anschließend die Projektziele daraus ableiten zu können. Grundlegend gibt es zwei Anstöße, gewisse Prozesse oder Bereiche auszulagern.

Einerseits wird Outsourcing aufgrund einer Problem-Druck-Situation ausgelöst. Dieses so genannte reaktive Outsourcing beruht auf kurzfristigem Handeln, da hier aufgrund gewisser akuter Umstände wie beispielsweise Personalengpässe, notwendige Kostensenkungen oder technische Probleme reagiert und eine passende Lösung gefunden werden muss.

Andererseits kann der Entscheidung für Outsourcing eine Interessen-Diskrepanz-Situation zu Grunde liegen. In diesem Fall handelt es sich um proaktives Outsourcing, hier wird nicht reagiert, sondern agiert. Bei dieser Form ist trotz gleicher Beweggründe zwischen kernfernem und kernnahem Outsourcing zu unterscheiden, da andere Ziele verfolgt werden. Beim

kernfernen Outsourcing wird beispielsweise bei einer Bergbahngesellschaft die Personalverrechnung ausgelagert, um sich voll und ganz auf die wesentlichen Aktivitäten des Unternehmens konzentrieren zu können. Hingegen wird beim kernnahen Outsourcing beispielsweise versucht, die Kernkompetenzen neu auszurichten und damit die Wertschöpfungskette zu optimieren.⁴⁸

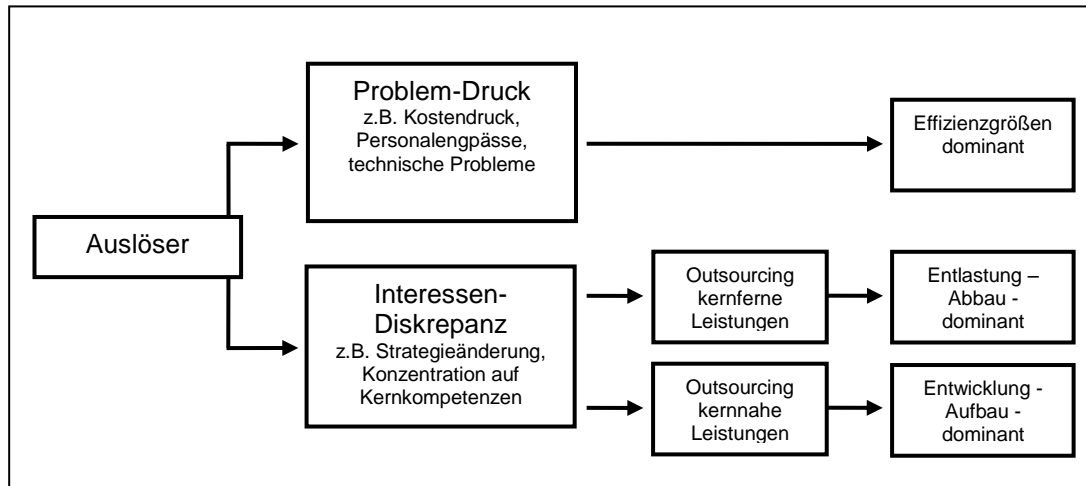


Abbildung 5: Auslöser und Ziele von Outsourcing⁴⁹

Die Beweggründe, um einen gewissen Prozess oder einen Teil des Unternehmens an Dritte auszulagern, lassen sich natürlicherweise aus den im Kapitel 2.1.3. beschriebenen allgemeinen Chancen ableiten.

Die wichtigsten Motive für ein Outsourcingvorhaben im Bereich der Personalabteilung sind folgende:

- Fokus auf Kernkompetenzen: 36%
- Kosteneinsparungen: 35%
- Prozessoptimierung: 13%
- Wirtschaftlicherer Kapitaleinsatz: 11%
- Maßnahmen zur Umsatzsteigerung: 5%⁵⁰

⁴⁸ Vgl. Bruch, Heike: Outsourcing, S. 124.

⁴⁹ Bruch, Heike: Outsourcing, S. 125.

⁵⁰ Vgl. Hermes, Heinz-Josef: Outsourcing, S. 90.

3.1.2. Festlegung des Projektziels

Nach der Feststellung des Grundes für Outsourcing müssen die Ziele und der gewünschte Nutzen des Projekts erörtert werden. Grundsätzlich lassen sich vier Hauptziele definieren, aus denen sich dann weitere unternehmensspezifische Teilziele ableiten lassen. In der folgenden Abbildung werden diese Ziele dargestellt und nachfolgend erläutert:

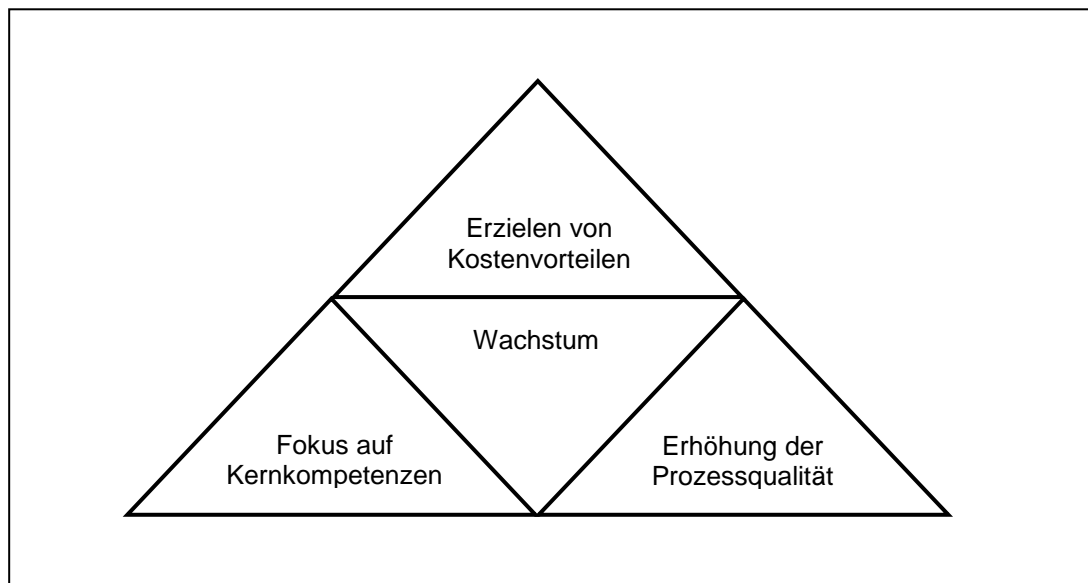


Abbildung 6: Ziele – Outsourcingprojekt⁵¹

- Am häufigsten wird in Verbindung mit dem Thema Outsourcing das Ziel der Kostenreduktion genannt. Hier versucht das auslagernde Unternehmen aufgrund der im Punkt 3.1.1. genannten Probleme, kurzfristig die Kosten eines Unternehmensbereichs zu senken. Diese Kostensenkung kann durch Mengeneffekte, Standardisierungen und Spezialisierung des Outsourcinganbieters realisiert werden.
- Durch den Zukauf von externen Kapazitäten und Ressourcen wird das Ziel des Wachstums verfolgt und versucht, dies so schnell als möglich zu erreichen.

⁵¹ Gross, Jürgen; Bordt, Jörg; Musmacher, Matias: Business Process Outsourcing, S. 144.

- Durch die Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens werden die nicht zum Kerngeschäft zählenden Unternehmensbereiche ausgelagert. Das Unternehmen fokussiert sich auf jene Bereiche beziehungsweise Prozesse, mit denen es sich von der Konkurrenz absetzen kann und lagert beispielsweise Verwaltungsbereiche an externe Unternehmen aus.
- Durch die Auslagerung an Unternehmen, die sich auf eine Dienstleistung spezialisiert haben, lässt sich natürlicherweise Prozessqualität steigern.⁵²

3.1.3. Bestimmung der auszulagernden Prozesse

Die Projektvorbereitung wird nun abgeschlossen mit der Bestimmung der zum Auslagern am besten geeignetsten Prozesse. Um dies zu realisieren, müssen im ersten Schritt die Kernkompetenzen des Unternehmens geortet werden, da sich diese, wenn überhaupt, nur unter besonderen Umständen zur Auslagerung an Dritte eignen. Wurde der auszulagernde Bereich festgelegt, ist es vor der Auslagerung wichtig, diesen zu standardisieren, um im weiteren Ablauf des Projekts die Verhandlungsposition gegenüber dem möglichen Outsourcingnehmer zu verbessern.

Kernkompetenzen definieren

Um die Prozesse mit dem größten Auslagerungspotential zu finden, müssen zuerst die Kernkompetenzen der Unternehmung definiert werden. „Pralhad und Hamel schlagen drei Tests vor, um eine mögliche Kernkompetenz festzustellen:

Frage	Antwort	
	Ja	Nein
1.) Zugangsmöglichkeit zu vielen Märkten?		

⁵² Vgl. Gross, Jürgen; Bordt, Jörg; Musmacher, Matias: Business Process Outsourcing, S. 144.

2.) Wesentliche Wahrnehmung durch den Kunden?		
3.) Schwere Kopierbarkeit durch den Wettbewerb (Hamel/Prahalad 1997)?		

Zusätzlich sind folgende Fragen zum Gesamtprozess und zu allen untergeordneten Teilprozessen bezogen auf die Lieferkette (Supply Chain) zu stellen:

4.) Werden durch den Prozess besondere Leistungen erbracht, die keine oder wenige Wettbewerber bzw. Dienstleister erbringen?		
5.) Wird der Prozess im Vergleich zu vergleichbaren Abwicklungen besonders wirtschaftlich erbracht?		
6.) Ist die Flexibilität in der Leistungserstellung des Prozesses (z.B. eine hohe Flexibilität zur Abdeckung von Tagesspitzen, wie im Pharmahandel) im Vergleich zu vergleichbaren Abwicklungen besonders hoch?		
7.) Ist die Qualität (geringe Fehlerquote, hohe Termintreue) des Prozesses im Vergleich zu Wettbewerbern bzw. Dienstleistern besonders hoch?		
8.) Liegen besonders viele komplexe Schnittstellen zu anderen Prozessen (wie z.B. bei Servicereparaturen wo Schnittstellen zu Logistik, Produktion, Produktmanagement sowie Forschung & Entwicklung vorhanden sein können) vor?		
9.) Sind in Zukunft keine hohen Investitionen notwendig, um den Prozess weiterhin als Kernkompetenz aufrechtzuerhalten?		
Summe		

„53

Können diese Fragen zum Großteil mit „Ja“ beantwortet werden, so handelt es sich um Kernkompetenzen. Diese sollten nur unter besonderen

⁵³ Müller-Dauppert, Bernd: Logistik-Outsourcing, S. 11 f.

Schutzmaßnahmen, wie beispielsweise ein Verbot für den Outsourcingnehmer für Konkurrenten tätig zu werden, an Dritte ausgelagert werden, damit die aufgebauten Kernkompetenzen nicht von Konkurrenten kopiert werden können und diese dadurch ihre Wettbewerbs- beziehungsweise Marktposition gegenüber dem eigenen Unternehmen verbessern.

Werden die Fragen jedoch überwiegend mit „Nein“ beantwortet, so besteht das Risiko zum Verlust einer Kernkompetenz nicht. Diese Unternehmensbereiche würden sich demnach für die Auslagerung an Dritte eignen.⁵⁴

Arbeitet man nun die Antworten der oben angeführten Fragen in Bezug auf die Auslagerung von Bereichen der Personalabteilung aus, so kommt man zum Ergebnis, dass der Großteil der Fragen mit „Nein“ beantwortet werden kann. Somit zählt die Personalabteilung, laut dem Test von Prahalad und Hamel, nicht zu den Kernkompetenzen eines Unternehmens und eignet sich demnach zum Outsourcing, außer die betroffene Unternehmung ist in dieser Branche tätig und bietet Dienstleistungen im Bereich der Personalabteilung an.

Anschließend muss überprüft werden, ob sich mit der Auslagerung der Personalabteilung und derer Aufgaben auch die gesteckten Ziele erreichen lassen wie beispielsweise die Konzentration auf die Kernkompetenzen oder die Realisation von Kosteneinsparungen. Ist dies der Fall und legt man sich nun auf die Auslagerung der Personalabteilung fest, so ist es notwendig, die in der Personalabteilung ablaufenden Prozesse zu standardisieren. Dies wird in den folgenden Ausführungen erklärt.

Auslagerungsprozesse standardisieren

Nun ist es von großer Bedeutung, dass der identifizierte Unternehmensbereich erst dann ausgelagert wird, wenn die in dieser Abteilung ablaufenden Prozesse unternehmensintern optimiert und soweit wie möglich standardisiert wurden, da jegliche Optimierungen, die nach der Auslagerung ohne Spezialkenntnisse durch den Outsourcingnehmer erzielt werden, zu einem schlechteren Preis-Leistungsverhältnis führen. Dies ist eine wichtige Grundlage, damit das Outsourcingprojekt in den weiteren Phasen erfolgreich und vor allem

⁵⁴ Vgl. Müller-Dauppert, Bernd: Logistik-Outsourcing, S. 11. f.

wirtschaftlich und kostengünstig für den Outsourcinggeber abgewickelt werden kann.⁵⁵

Ein Prozess gilt als standardisiert, wenn einerseits immer der gleiche Funktionsablauf durchlaufen wird und andererseits immer dieselben organisatorischen Strukturen am Prozess beteiligt sind. Weiters sollte der Input, also die verwendeten Hilfsmittel und Systeme und der gewünschte Output genormt werden. Ändert sich die Ablauforganisation, die Aufbauorganisation beziehungsweise eine andere Variable, ohne dass ein neuer Prozesstyp oder eine neue Prozessvariante vorliegt, so handelt es sich um keinen standardisierten Prozess.

Bei der Standardisierung von Prozessen ist zwischen den subjektiven und den objektiven Standards zu unterscheiden. Die subjektiven Standards werden unternehmensintern festgelegt und variieren zwischen den verschiedenen Unternehmen. Der Geltungsbereich beschränkt sich natürlicherweise auch auf die Unternehmung. Bei den objektiven Standards handelt es sich um Normen, die beispielsweise von Standardisierungsorganisationen definiert werden und für möglichst viele Unternehmen nutzbar sein sollten.

Bei der Vorbereitung der Prozessauslagerung ist es wichtig, sich über die möglichen Dienstleister und deren Prozessstandards zu informieren, da die Implementierungskosten extrem davon abhängig sind, ob die intern festgelegten Normen kompatibel mit denen des künftigen Auftragnehmers sind.⁵⁶

In der folgenden Abbildung wird ein möglicher, schon an einen Outsourcingnehmer ausgelagerter, Prozess in der Personalverrechnung gezeigt:

⁵⁵ Vgl. Gross, Jürgen; Bordt, Jörg; Musmacher, Matias: Business Process Outsourcing, S. 143.

⁵⁶ Vgl. Dittrich, Jörg: Business Process Outsourcing, S. 111 ff.

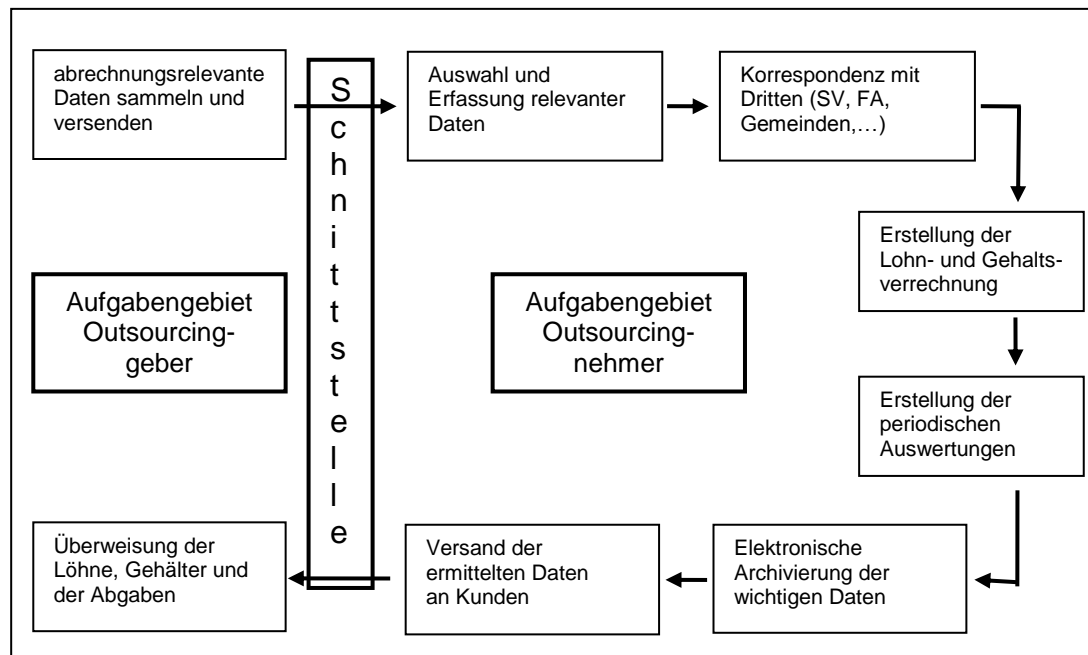


Abbildung 7: Personalverrechnungsprozess⁵⁷

3.2. Projektanbahnung

Aufbauend auf die Erkenntnisse der Projektvorbereitung werden in der Projektanbahnungsphase die Anforderungen und die Ziele konkretisiert und in einem Pflichtenheft schriftlich festgehalten. Dieses Pflichtenheft dient folglich als Grundlage für die Suche nach dem geeigneten Outsourcingnehmer. Umso höher der Detaillierungsgrad beziehungsweise umso besser die Qualität des Pflichtenhefts ist, desto einfacher wird es, den richtigen Geschäftspartner zu finden. Bei der Suche beziehungsweise der Auswahl des Dienstleisters muss, wie später erklärt, strukturiert vorgegangen werden, um den richtigen Partner herauszufiltern. Ist dieser gefunden, muss die Geschäftsbeziehung auf ein rechtlich solides Fundament gestellt werden. Daher ist es wichtig, einen Vertrag zu erstellen, der für beide Seiten verständlich ist und von beiden akzeptiert wird. Nur wenn dies gewährleistet werden kann, kann es zu einer langfristigen und auf Vertrauen basierenden Geschäftsbeziehung kommen und eine Win-win-Situation entstehen, von der beide Seiten, also der Outsourcinggeber wie auch der Outsourcingnehmer, profitieren.

⁵⁷ Eigene Darstellung.

3.2.1. Erstellung eines Pflichtenhefts

Grundlegend ist es wichtig ein Pflichtenheft zu erstellen, in dem der Outsourcinggeber und das jeweilige Outsourcingprojekt so detailliert wie möglich beschrieben werden. Neben den definierten Anforderungen an den Dienstleister sind die Ziele und die zwischenbetrieblichen Aufgabenabgrenzungen und Schnittstellen festzuhalten. Weiters sind die ablaufenden Prozesse zu beschreiben und das Mengengerüst darzulegen.⁵⁸

Das Pflichtenheft wird durch Fragen bezüglich Unternehmensinformationen an potentielle Dienstleister erweitert, die Informationen geben sollen, ob dieser Anbieter überhaupt in der Lage ist, dieses Outsourcingprojekt abzuwickeln. Das Pflichtenheft muss unbedingt so vollständig als möglich sein und darf keine Widersprüche beinhalten, da einerseits basierend auf diesem Pflichtenheft der Request for Information und der Request for Proposal erstellt wird, um den optimalen Anbieter zu finden und andererseits dient es als Vertragsgrundlage zwischen den späteren Geschäftspartnern für das weitere Vorgehen im Projekt und bildet somit die so genannte Anforderungs-Baseline.⁵⁹

3.2.2. Auswahl des Dienstleisters

Da es sich beim Auslagern von Unternehmensbereichen meist um längerfristige Geschäftsbeziehungen handelt, ist die Auswahl des passenden Dienstleisters von großer Bedeutung und gleichzeitig die Grundlage für das Gelingen des Outsourcingvorhabens.

Die Auswahl wird in Form eines Ausschreibungsprozesses, der in der folgenden Grafik dargestellt wird, durchgeführt:

⁵⁸ Vgl. Hodel, Marcus; Berger, Alexander; Risi, Peter: Outsourcing realisieren, S. 77.

⁵⁹ Vgl. Burghardt, Manfred: Einführung in Projektmanagement, S. 36.

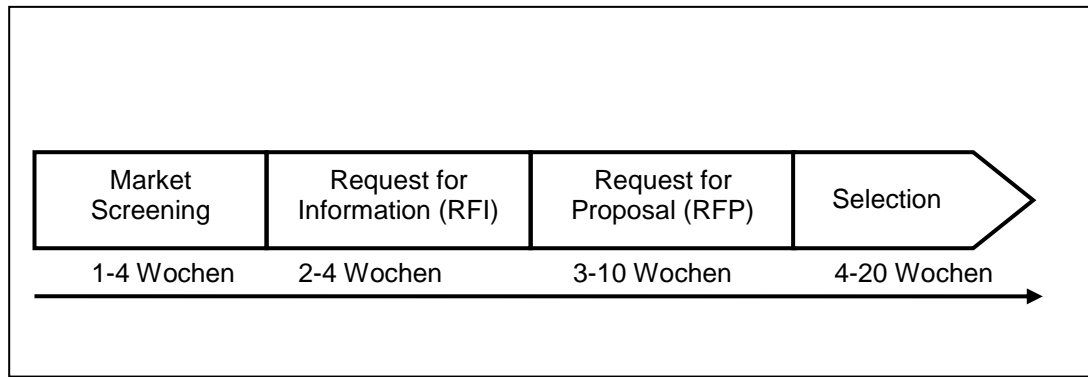


Abbildung 8: Ausschreibungsprozess eines Outsourcingprojekts⁶⁰

Market Screening

Im ersten Schritt wird durch Market Screening der Markt nach potentiellen Outsourcingnehmern abgesucht. Dadurch kann die Anzahl von Anbietern bereits deutlich eingeschränkt werden, da nur diese in Betracht kommen, welche die grundsätzlich geforderte Leistung anbieten können.⁶¹

Request for Information

Anschließend wird im zweiten Schritt den verbleibenden Anbietern ein so genannter RFI (Request for Information) zugesandt. Dieser RFI hat eine kurze Beschreibung des Outsourcingvorhabens zum Inhalt. Weiters wird ein Fragebogen zu den wichtigsten Unternehmensinformationen des Outsourcingnehmers und grundlegende Fragen zu möglichen Lösungsvorschlägen beigelegt. Aufgrund der Antworten, die jedoch noch nicht verbindlich sind, wird eine Auswahl getroffen, welche Anbieter den RFP (Request of Proposal) erhalten sollen und in die engere Auswahl kommen.⁶²

Request for Proposal

Im dritten Schritt wird, wie oben schon beschrieben, den noch verbliebenen potentiellen Anbietern ein RFP zugesandt, der auf dem zuvor erstellten Inhalt des Pflichtenhefts basiert.

⁶⁰ Vgl. Gross, Jürgen; Bordt, Jörg; Musmacher, Matias: Business Process Outsourcing, S. 153.

⁶¹ Vgl. Gross, Jürgen; Bordt, Jörg; Musmacher, Matias: Business Process Outsourcing, S. 153.

⁶² Vgl. Gross, Jürgen; Bordt, Jörg; Musmacher, Matias: Business Process Outsourcing, S. 153.

Dieser RFP hat die Aufgabe, ein gemeinsames Verständnis für den auszulagernden Unternehmensbereich zwischen Auftraggeber- und Auftragnehmerseite sicherzustellen, damit es zu keinen Missverständnissen und Fehleinschätzungen kommen kann.⁶³

Inhaltlich soll das Outsourcingprojekt möglichst detailliert beschrieben werden, indem die Projektziele, die auszulagernden Prozesse und die Rahmenbedingungen genau dargestellt werden.⁶⁴

Es sollten dem möglichen Dienstleister alle relevanten Unternehmensinformationen über den Outsourcinggeber zur Verfügung gestellt werden. Weiters ist ergänzend, wie schon beim RFI, ein Fragenkatalog beizulegen, der sich an den Outsourcingnehmer richtet. Ziel dieser Fragen ist es, herauszufinden, ob der Outsourcingnehmer überhaupt in der Lage ist, diesen Auftrag abzuwickeln.

Beispielsweise könnten folgende Fragen gestellt werden:

- Gibt es Erfahrungen mit ähnlichen beziehungsweise vergleichbaren Projekten und hat das Unternehmen genügend Branchenerfahrung?
- Hat die Unternehmung das nötige Know-how und haben die im Outsourcingprojekt involvierten Mitarbeiter die nötige Ausbildung?
- Verfügt der Anbieter über die nötige Infrastruktur und die nötigen Ressourcen?⁶⁵

Aus den Antworten auf den RFP, also den Angeboten, die jetzt auch verbindlich für den möglichen Geschäftspartner sind, werden anschließend ca. 2 - 3 Geschäftspartner ausgewählt und zu einer Präsentation beziehungsweise zu einem persönlichen Gespräch eingeladen.⁶⁶

Selection

Im vierten und letzten Schritt des Ausschreibungsprozesses wird auf der Grundlage der Präsentationen und der persönlichen Gespräche einer der noch verbliebenen Kandidaten ausgewählt.⁶⁷

⁶³ Vgl. Hodel, Marcus; Berger, Alexander; Risi, Peter: Outsourcing realisieren, S. 77.

⁶⁴ Vgl. Gross, Jürgen; Bordt, Jörg; Musmacher, Matias: Business Process Outsourcing, S. 153 f.

⁶⁵ Vgl. Hodel, Marcus; Berger, Alexander; Risi, Peter: Outsourcing realisieren, S. 78 f.

⁶⁶ Vgl. Gross, Jürgen; Bordt, Jörg; Musmacher, Matias: Business Process Outsourcing, S. 154.

⁶⁷ Vgl. Gross, Jürgen; Bordt, Jörg; Musmacher, Matias: Business Process Outsourcing, S. 154.

Scoring Methode

Die Bewertung der Antworten auf den RFI und den RFP und der dadurch resultierenden Auswahl der möglichen Geschäftspartner erfolgt häufig nach der Scoring-Methode. Diese Methode ist eine Punktbewertungsmethode. Es werden die vorher festgelegten Ziele und deren dazugehörigen Anforderungen, die sich untereinander nicht überschneiden sollten, gewichtet. Diese Gewichtung sollte von mehreren Personen vorgenommen werden, um die vorhandene Subjektivität möglichst zu vermindern. Je nach Erfüllungsgrad der gesetzten Ziele und Anforderungen werden Punkte in einer vorher festgelegten Punkteskala, beispielsweise von 1 bis 5 Punkten, vergeben. Die vergebenen Punkte und die festgelegte Gewichtung werden dann multipliziert. Ziel ist es, die maximale Punkteanzahl zu erreichen.⁶⁸

3.2.3. Die Vertragsgestaltung

Ein weiterer wichtiger Schritt zur optimalen Realisierung des Outsourcingprojekts ist die Gestaltung der vertraglichen Grundlagen der künftigen Geschäftsbeziehung.

Der Outsourcingvertrag ist deswegen von großer Bedeutung, da einerseits der Outsourcinggeber einen bis dato internen Unternehmensbereich auslagert, somit tiefe Einblicke in die intern ablaufenden Geschäftsprozesse zulässt und einen Teil der Verantwortung an einen Dritten übergibt. Der Vertrag ist hiermit das Steuerungsinstrument für den Outsourcinggeber, um sich die in Verbindung mit dem Outsourcingvorhaben festgelegten Leistungen zu sichern.

Andererseits sollte ein gut ausgestalteter Outsourcingvertrag auch im Interesse des Outsourcingnehmers liegen, da sich dieser an der genauen Festlegung der geforderten Leistungen und Messgrößen orientieren kann und in weiterer Folge belegen kann, dass er diese auch erreicht hat. Somit trägt ein Vertrag mit genau definierten Leistungen zusätzlich zur Kundenzufriedenheit bei.⁶⁹

⁶⁸ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/scoring-modell/scoring-modell.htm> verfügbar am 25.09.2010.

⁶⁹ Vgl. Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing, S. 77.

Aufbau des Vertrags

Der Wunsch, ein Outsourcingprojekt in einem einzigen Vertrag regeln zu wollen, erscheint sicher als praxisfern. Deswegen werden Verträge betreffend solcher Projekte meist in mehrere Vertragsmodule gespalten. Diese einzelnen Module werden so gestaltet, dass sich einzelne Vertragsbereiche austauschen lassen, ohne, dass dies Auswirkungen auf die anderen Einzelverträge hat. Dies bringt den Vorteil mit sich, dass bei anstehenden Vertragsänderungen nicht das gesamte Vertragswerk abzuändern ist, sondern nur der betroffene Vertragsbereich. Weiters kann beispielsweise bei der Erbringung einer zusätzlichen Leistung einfach das bestehende Vertragswerk um einen weiteren Einzelvertrag erweitert werden. Die notwendigen Vertragsmodule sind natürlich projektspezifisch festzulegen.⁷⁰

In der folgenden Abbildung wird der Weg der optimalen Vertragsgestaltung beschrieben und die bedeutendsten Vertragsmodule dargestellt, die in weiterer Folge genauer beschrieben werden:

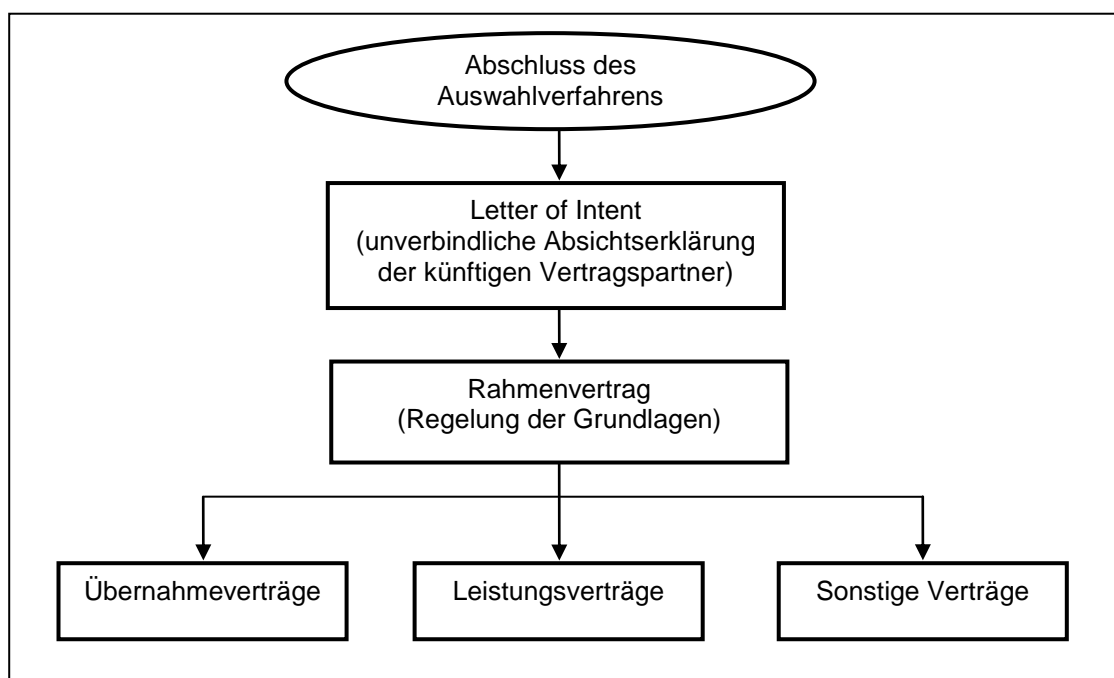


Abbildung 9: Weg zum Vertrag⁷¹

⁷⁰ Vgl. Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing, S. 80.

⁷¹ Vgl. Bruch, Heike: Outsourcing, S. 161.

Letter of Intent

Bei länger andauernden und komplexen Vertragsverhandlungen der Unternehmen kann das Bedürfnis auftreten, einen Letter of Intent zu erstellen. Die Erstellung des Letter of Intent soll als Vertrauensgrundlage und als Basis für den weiteren Verlauf der Vertragsverhandlungen dienen und die Absicht, den späteren Rahmenvertrag abschließen zu wollen, festhalten. Der Letter of Intent ist eine rechtlich unverbindliche Absichtserklärung, die das grundlegende Interesse an einer strategischen Geschäftsbeziehung der beiden Geschäftspartner zeigen soll. Da bei solchen Projekten klarerweise auch im Vorhinein, also vor Abschluss des Rahmenvertrags, schon erhebliche Kosten entstehen können, kann der Letter of Intent das Risiko von vergeblichen Aufwendungen minimieren beziehungsweise regeln, wer bei Nichtabschluss des Rahmenvertrags die bis dato entstandenen Kosten trägt. Weiters kann der Letter of Intent beispielsweise den Inhalt der beabsichtigten Zusammenarbeit, die Ziele des Projekts, die grobe Terminplanung, das mögliche Projektteam und den weiteren Verhandlungsablauf regeln. Jedoch sollte bei Erstellung einer Absichtserklärung juristischer Rat eingeholt werden, um auch tatsächlich die rechtliche Unverbindlichkeit gewährleisten zu können.⁷²

Rahmenvertrag

Im Rahmenvertrag werden die grundlegenden, strategischen und wenig abänderbaren Bestimmungen schriftlich festgelegt. Diese Bestimmungen bilden die Grundlage der in weiterer Folge abgeschlossenen Einzelverträge. Weiters dient der Rahmenvertrag als eine Art Sicherheitsnetz und regelt alle in den Einzelverträgen vergessenen Sachverhalte.⁷³

Bei der Erstellung dieses Rahmenvertrags ist es jedoch wichtig, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen flexiblen und festen Vertragsbestandteilen zu finden, damit, falls es zu Änderungen der Geschäftsziele oder anderer Rahmenbedingungen kommt, der vorher fixierte Vertrag an die neuen Gegebenheiten angepasst werden kann.

⁷² Vgl. Hodel, Marcus; Berger, Alexander; Risi, Peter: Outsourcing realisieren, S. 89 f.

⁷³ Vgl. Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing, S. 83.

Da sich die beiden Vertragspartner in eine erhebliche Abhängigkeit zueinander begeben, sind beide darauf bedacht, eine längerfristige Geschäftsbeziehung einzugehen. Deswegen liegt die Vertragsdauer bei solchen Outsourcingprojekten meist zwischen 3 und 10 Jahren.⁷⁴

Der Rahmenvertrag muss nicht rein für ein Outsourcingvorhaben gestaltet worden sein, denn die spezifischen Regelungen werden größtenteils in den Einzelverträgen vereinbart. Dennoch sollte er zusätzlich zu den allgemeinen Bestandteilen eines Vertrags gewisse Regelungen in Hinsicht auf das Outsourcingprojekt beinhalten wie beispielsweise das Change Management.⁷⁵

„Insgesamt sollte ein Rahmenvertrag für ein Outsourcingprojekt folgende Punkte beinhalten:

- | | |
|--|-----------------------------------|
| ▪ Präambel | ▪ Change Management |
| ▪ Vertragspartner (Beziehungen) | ▪ Übertragung von Forderungen |
| ▪ Leistungsgegenstand (Verweise) | ▪ Benchmarking |
| ▪ Grds. Lieferzeit und Lieferort | ▪ Geltungshierarchie der Verträge |
| ▪ Abnahme und Verzug | ▪ Rückabwicklung |
| ▪ Arbeitnehmerüberlassung | ▪ Beitrittsklausel |
| ▪ Verjährung von Mängelansprüchen | ▪ Gerichtsstand |
| ▪ Nutzungsrechte | ▪ Schlichtung & Schiedsgericht |
| ▪ Haftung | ▪ Salvatorische Klausel |
| ▪ Treuepflichten | ▪ Internationale Geltung |
| ▪ Laufzeit & Kündigung | ▪ Definitionen |
| ▪ Branchenbesonderheiten ⁷⁶ | |

Abschließend ist zu sagen, dass die oben beschriebenen Vertragsinhalte natürlich nur die Standardpunkte eines Vertrags darstellen. Beim Abschluss eines Outsourcingvertrags ist natürlicherweise ein Rechtsanwalt zu involvieren, der gemeinsam mit den Vertragspartnern den individuellen Vertrag aufsetzt.

⁷⁴ Vgl. Hodel, Marcus; Berger, Alexander; Risi, Peter: Outsourcing realisieren, S. 94.

⁷⁵ Vgl. Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing, S. 83.

⁷⁶ Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing, S. 83 f.

Übernahmeverträge

Bei Outsourcingvorhaben kann es zu Übernahmen von Personal, Hardware und Software beziehungsweise zur Übernahme von anderen Verpflichtungen kommen. Diese Besonderheit kann durch die zuvor beschriebene modulare Vertragsgestaltung individuell durch einen so genannten Übernahmevertrag geregelt werden, ohne bestehende Vertragsbereiche abändern zu müssen. Abhängig davon, was durch den Outsourcinganbieter übernommen werden soll, müssen natürlich auch nationale gesetzliche Vorschriften bei der individuellen Vertragsgestaltung berücksichtigt werden. Dies ist vor allem bei der Personalübernahme wichtig, da hier gewisse Rechte und Pflichten aufgrund des bestehenden Dienstvertrages des Arbeitnehmers auf den neuen Arbeitgeber, den Outsourcinganbieter, übergehen. Der Inhalt des Übernahmevertrags ist natürlicherweise abhängig von dem Gegenstand der übernommen werden soll.⁷⁷

Leistungsverträge / Service Level Agreement

Die wichtigsten Einzelverträge in einem Outsourcingvertrag sind die Leistungsverträge, sie werden auch Service Level Agreements genannt. Diese müssen sich an den Zielen und Anforderungen des Outsourcingprojekts orientieren und in erster Linie den gesamten Leistungsumfang des Outsourcingvorhabens abbilden. Grundsätzlich bauen die Leistungsverträge, wie jeder der Einzelverträge, auf den Rahmenvertrag auf.⁷⁸

In Bezug auf die Auslagerung von Aufgaben im Bereich der Personalabteilung, in diesem konkreten Fall die Auslagerung der Personalverrechnung, können beispielsweise folgende Leistungen in den Service Level Agreements festgelegt werden:

- Erstellung der monatlichen Abrechnung, unter der Berücksichtigung der gesetzlichen Regelungen, in allen Vergütungsformen nach Auswertung der Arbeitszeitaufzeichnungen im Hinblick auf Normalstunden, Mehrstunden und Überstunden;

⁷⁷ Vgl. Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing, S. 84 f.

⁷⁸ Vgl. Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing, S. 87 f.

- Erstellung der monatlichen Beitragsnachweisung und Übermittlung an die zuständige Krankenkasse;
- Durchführung der An-, Ab- und Änderungsmeldung bei der Krankenkasse;
- Führung der Lohnkonten aller Dienstnehmer unter Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften;
- Verwaltung der Krankenstände und der Urlaube;
- Beantwortung von arbeitsrechtlichen, sozialversicherungsrechtlichen und lohnsteuerrechtlichen Anfragen;
- Regelmäßige Hinweise in Bezug auf etwaige steuerliche beziehungsweise organisatorische Optimierungen;⁷⁹

In weiterer Folge besteht die Zielsetzung der Service Level Agreements darin, die Kosten-, Leistungs- und Qualitätstransparenz des Outsourcingprojekts zu gewährleisten. Die Service Level Agreements werden bindend für beide Geschäftspartner in schriftlicher Form vereinbart.

Durch diese genaue Definition der Zielwerte in den Service Level Agreements ist es nun möglich, die erbrachten Leistungen des Outsourcingnehmers auf vertraglich festgelegter Grundlage zu bewerten und an dem ebenfalls festgelegten Qualitätsniveau und den geregelten Zielgrößen zu messen. Werden bei der regelmäßigen Überprüfung Abweichungen festgestellt, so werden die vereinbarten Sanktionsinstrumente schlagend. Durch diese genaue vertragliche Vereinbarung verringert sich einerseits die Gefahr der Unzufriedenheit im Bezug auf die erwarteten Ergebnisse auf Seiten des Outsourcinggebers und andererseits kann der Outsourcingnehmer die eigenen erbrachten Leistungen an den klar definierten Zielen ausrichten. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Service Level Agreements zu den Kernelementen eines Outsourcingvertrages gehören. Werden diese lückenhaft und unvollständig abgefasst, kann und wird dies zu großen Problemen in der weiteren Geschäftsbeziehung führen.⁸⁰

⁷⁹ Vgl. <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Austria/Local%20Assets/Documents/Payroll/MRW.pdf> verfügbar am 28.10.2010.

⁸⁰ Vgl. Hodel, Marcus; Berger, Alexander; Risi, Peter: Outsourcing realisieren, S. 97 ff.

Sonstige Verträge

Zusätzlich zu den oben beschriebenen Verträgen kann es projektspezifisch notwendig sein, weitere Einzelverträge wie beispielsweise Infrastrukturverträge oder Datenschutzverträge mit dem zukünftigen Geschäftspartner zu schließen. Diese Verträge müssen jedoch abhängig von der Art und des Umfangs des geplanten Outsourcingvorhabens individuell gestaltet werden.⁸¹

Change Management

Da bei Outsourcingverträgen meist Laufzeiten über mehrere Jahre vereinbart werden, ist es wichtig, ein Instrument über mögliche Änderungen in den geschlossenen Vertrag zu integrieren. Das so genannte change-request-Verfahren ist ein solches Instrument. Hat sich beispielsweise im Zuge einer Änderung der Unternehmensstrategie des Outsourcinggebers eine Erweiterung der auszulagernden Aufgaben im Bereich der Personalabteilung ergeben, so besteht die Notwendigkeit eines geeigneten Verfahrens, die gewünschten Änderungen auch im Outsourcingvertrag umzusetzen. Diese Regelung zur grundsätzlichen Bereitschaft des Dienstleisters, weitere Leistungen zu übernehmen und das dazugehörige change-request-Verfahren sollten schon im ursprünglichen Rahmenvertrag festgelegt werden. Diese Vereinbarung soll folglich verhindern, dass das auslagernde Unternehmen seine Änderung der Unternehmensstrategie gar nicht oder nur teilweise umsetzen kann, da sich der Dienstleister weigert, zusätzliche Leistungen zu erbringen. Das change-request-Verfahren hat die Einzelheiten zur Vertragserweiterung und den Ablauf einer effizienten Kommunikation zum Inhalt. Hier ist zu vereinbaren, welche Ansprechpartner der beiden Unternehmen sich etwaiger Leistungsänderungen beziehungsweise Leistungserweiterungen annehmen. Umso größer die Bedeutung der gewünschten Änderung, desto höher die hierarchische Stellung der Ansprechpartner. Weiters ist es sinnvoll, eine Reaktionszeit zu vereinbaren. Die Reaktionszeit legt den Zeitraum fest, innerhalb welchem eine Zustimmung

⁸¹ Vgl. Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing, S. 94 f.

zu erfolgen hat. Wird dieser Zeitraum überschritten, gilt dies automatisch als Zustimmung und die Änderung wird umgesetzt.⁸²

Preisgestaltung

Um eine „Win-Win“-Situation, bezogen auf die Kosten auf der Seite des Outsourcinggebers und die Umsätze auf der Seite des Outsourcingnehmers, durch Outsourcing erreichen zu können, ist es wichtig, ein auf die spezifische Situation angepasstes Preismodell zu vereinbaren. Das primäre Ziel eines optimalen Preismodells ist es, Anreize zu setzen, um gemeinsam das Geschäftsergebnis immer weiter verbessern zu wollen. Hingegen können schlecht verhandelte Preismodelle die Beziehung zwischen den beiden Geschäftspartnern erheblich stören.

Grundsätzlich gibt es Inputbasierte und Outputbasierte Modelle. Bei den Input-basierten Modellen werden die tatsächlich eingesetzten Einheiten verrechnet, die aufgewendet werden müssen, um die gewünschte Leistung zu erbringen. Im Gegensatz dazu wird bei den Output-basierten Modellen die tatsächlich erbrachte Leistung, also das Ergebnis, vergütet. Jedoch können diese zwei Arten auch zu einem Hybrid-Modell kombiniert werden.

Inputbasierte Preismodelle

- Cost-Plus: Hier wird ein Grundpreis vereinbart und ab einem gewissen Zeitaufwand des Outsourcingnehmers ein Zuschlag verrechnet.
- Ressourcenabhängig: Hier werden die tatsächlich aufgewendeten Stunden des Outsourcingnehmers verrechnet.

Outputbasierte Preismodelle

- Geschäftswertabhängig: Umso höher der Erfüllungsgrad der vertraglich geregelten Leistungen, desto höher die Vergütung der Leistung.
- Transaktionsabhängig: Die Vergütung hängt von der Menge der erbrachten Transaktionen ab.

⁸² Vgl. Blöse, Jochen: Krisenmanagement mit Outsourcing, S. 66 f.

- Festpreis: Über die gesamte Vertragslaufzeit wird eine festgelegte Pauschale verrechnet, diese ist schwankungsunabhängig.

Hybride Preismodelle

Die in der Praxis am häufigsten angewendeten Preismodelle, sind eine Kombination aus den oben genannten Modellen, diese werden als Hybrid-Modelle bezeichnet. Hier wird ein fixer Preis innerhalb eines gewissen Korridors vorgegeben. Dieser Preis ist gültig, solange der Ressourceneinsatz und die Transaktionsmenge die festgelegte Ober- und Untergrenze nicht über beziehungsweise unterschreiten. Ist dies der Fall, so wird der Preis entsprechend vertraglicher Regelungen angepasst.

Beurteilung der Modelle

Bei Vereinbarung eines Fixpreises beispielsweise können einerseits die laufenden Kosten gut geplant werden, jedoch andererseits können diese dadurch nicht variabel gestaltet werden. Folglich werden bei diesem Preismodell weder Schwankungen des Ressourceneinsatzes noch die Menge der angefallenen Transaktionen berücksichtigt. Dies kann sich natürlich auf beide Seiten negativ auswirken, deshalb ist diese Art nur bei relativ konstanter Leistungserstellung sinnvoll.

Im Gegensatz dazu hat ein transaktionsabhängiges beziehungsweise ein ressourcenabhängiges Preismodell den Vorteil, dass sich Schwankungen auf den Preis auswirken und dadurch die Kosten variabel gestaltet werden können. In der Folge lassen sich jedoch die Kosten über einen längeren Zeitraum relativ schwer planen.

Abschließend ist zu sagen, dass jedes einzelne Modell natürlich Vor- und Nachteile aufweist. Deswegen ist es aus der Sicht des Outsourcinggebers sinnvoll, zuerst zu analysieren, wie sich die ausgelagerten Prozesse in Hinsicht auf Dauer, Qualität, Transaktionsschwankungen usw. entwickeln. Darauf

aufbauend kann dann das geeignete Preismodell projektspezifisch, aus einer Kombination aus mehreren Preismodellen, gestaltet werden.⁸³

3.3. Projektplanung

Während der Projektplanungsphase werden alle relevanten beziehungsweise notwendigen Regeln für eine spätere reibungslose Projektumsetzung aufgestellt. Zuerst wird eine projektspezifische Governance-Organisation entwickelt, um die notwendige Struktur für eine erfolgreiche Umsetzung des Outsourcingvorhabens zu gewährleisten.

Danach werden die Kommunikationswege festgelegt, damit sichergestellt wird, dass jeder am Projekt beteiligte Mitarbeiter die notwendigen Informationen zur Erstellung der geforderten Leistung erhält und es zu möglichst wenigen Fehlinformationen kommt.

Abschließend wird die genaue Aufgabenverteilung zwischen den beiden Geschäftspartnern definiert, um jegliche Art von Missverständnissen zu vermeiden.

3.3.1. Die Governance-Organisation

Definition Governance

Der Begriff sowie das Prinzip Governance stammen ursprünglich aus der Politik und haben in den letzten Jahren auch Eingang in die Wirtschaft gefunden. Aufgrund der heutigen großen Bedeutung von Outsourcing ist die Anwendung des modernen Governance-Denkens zur Reduktion von etwaigen Risiken und zur Sicherstellung des Nutzens solcher langfristigen Geschäftsbeziehungen unbedingt von Nöten.⁸⁴

⁸³ Vgl. Gross, Jürgen; Bordt, Jörg; Musmacher, Matias: Business Process Outsourcing, S. 159 f.

⁸⁴ Vgl. Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing, S. 17 f.

Im Zusammenhang mit dem Thema Outsourcing kann der Begriff Governance folgendermaßen definiert werden:

„... als die organisatorischen Einrichtungen, Vorkehrungen und vor allem die Verhaltensregeln (Prozesse und Protokolle) zur Führung eines Geschäfts oder auch zur Steuerung einer langfristigen Geschäftsbeziehung.“⁸⁵

„Outsourcing Governance umfasst somit drei elementare Bestandteile:

- 1.) die gemeinsamen Steuerungsorgane und ihre Schnittstellen,
- 2.) die administrativen und technischen Prozessabläufe,
- 3.) das Beziehungs-Management, das die Arbeitsbeziehung regelt.“⁸⁶

Organisation der Gremien

Die Governance-Organisation stellt die organisatorischen Schnittstellen zwischen den beiden Geschäftspartnern, also dem Outsourcinggeber und Outsourcingnehmer, dar und legt die notwendigen Strukturen, Prozesse und Rollenmodelle fest. Es ist zwischen zwei Organisationsmodellen zu unterscheiden, die im Fortgang des Projekts ineinander übergehen, nämlich der Projektorganisation während der Migrationsphase und der Betriebsorganisation im darauf folgenden Regelbetrieb.

Der Aufbau der Governance-Organisation ist abhängig von der Unternehmensgröße der beteiligten Unternehmen. Diese basiert jedoch meist auf drei Stufen und zwar auf der strategischen, der taktischen und der operativen Ebene.⁸⁷

Auf der ersten, der strategischen, Ebene (Geschäftsführung) wird während der Projektorganisation das gesamte Projekt gelenkt und in die richtigen Bahnen geleitet. Hier werden zuerst die strategischen Projektziele im Einklang mit den Unternehmenszielen festgelegt. Anschließend wird diese Ebene laufend (z.B. monatlich) von der zweiten Ebene über die Projektfortschritte beziehungsweise

⁸⁵ Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing, S. 18.

⁸⁶ Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing, S. 18.

⁸⁷ Vgl. Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing, S. 21 f.

über Budgetabweichungen informiert, damit etwaige Gegenmaßnahmen gesetzt werden können.

Ist das Projekt abgeschlossen und die Migration durchgeführt, wird der laufende Regelbetrieb aufgenommen und die Projektorganisation geht in die Betriebsorganisation über. Ab diesem Zeitpunkt sinkt die Arbeitsintensität der Geschäftsführung auf ein konstant niedriges Niveau. In dieser Phase werden nur noch jährliche Treffen der Führungsebenen der beiden Geschäftspartner abgehalten. Diese haben die Aufgabe, die Geschäftsbeziehung zu pflegen, neu entstandene Probleme zu lösen und etwaige neue Projekte zu besprechen.⁸⁸

Die zweite (taktische) Ebene, also die Projekt- und Abteilungsleiter, haben während der Projektorganisation die Aufgabe, den Projektfortschritt zu überwachen und diesen durch Einteilung des Personals der dritten Ebene voranzutreiben. Der Projektfortschritt und andere wichtige Änderungen der Rahmenbedingungen wie beispielsweise Budgetabweichungen sind regelmäßig (z.B. monatlich) der Geschäftsleitung mitzuteilen.

In der Betriebsorganisation, also nach Abschluss der Migrationsphase, dient diese Ebene nur noch als Ansprechpartner der dritten Ebene, wobei die Arbeitsintensität stark abfällt und gegen Null sinkt.⁸⁹

Auf der dritten (operativen) Ebene, die der Sachbearbeiter, wird schlussendlich das Outsourcing-Projekt ausgeführt. Zu Beginn des Projekts, also während der Projektorganisation, muss der Process Owner des auslagernden Unternehmens sein gesammeltes und über längere Zeit aufgebautes Know-how dem Sachbearbeiter des Outsourcing-Betriebes zur Verfügung stellen. Dieser Wissenstransfer ist von sehr großer Bedeutung, da die angestrebten Ziele wie beispielsweise Kosteneinsparungen und Erhöhung der Prozessqualität davon abhängig sind. Geht in dieser Phase Wissen verloren, muss dieses mühevoll und zeitintensiv wieder aufgebaut werden. Zusammen mit der zweiten Ebene, dem Projektleiter, treffen sich beide zu regelmäßigen (z.B. wöchentlich) Besprechungen.

Nach abgeschlossener Auslagerung des Prozesses geht auch diese Ebene von der Projektorganisation in die Betriebsorganisation über, somit beginnt der

⁸⁸ Vgl. Dittrich, Jörg: Business Process Outsourcing, S. 143.

⁸⁹ Vgl. Dittrich, Jörg: Business Process Outsourcing, S. 145.

Regeltrieb. Diese operativen Teams, auf der einen Seite der Process Owner des auslagernden Unternehmens und auf der anderen Seite der Sachbearbeiter des Outsourcing-Betriebes, übernehmen nun die gesamten vertraglich festgelegten operativen Tätigkeiten wie beispielsweise die Erledigung der Personalverrechnung und das Überwachen der Einhaltung der SLA's. Wichtig ist, dass beide Seiten über einen vergleichbaren Wissensstand verfügen.⁹⁰

In der folgenden Abbildung werden die oben erklärten Unternehmensebenen und die jeweilig dazugehörige Entwicklung der Arbeitsintensität grafisch dargestellt:

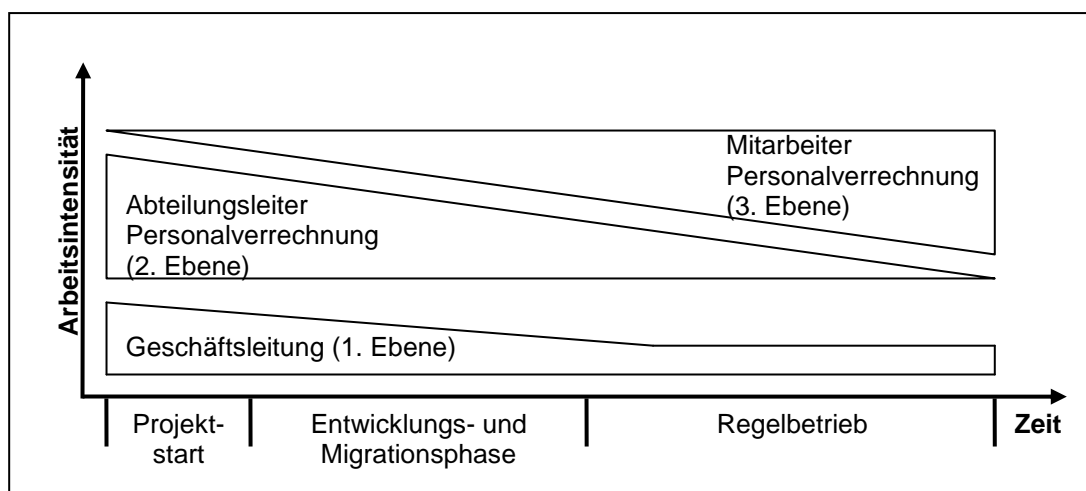


Abbildung 10: Entwicklung der Arbeitsintensität der involvierten Unternehmensebenen⁹¹

Management der Geschäfts- und Arbeitsbeziehung

Neben den oben genannten Gremien ist es für eine erfolgreiche Umsetzung eines Outsourcingvorhabens wichtig, Relationship- beziehungsweise Beziehungs-Manager einzusetzen. Diese Rolle hat eine besondere Bedeutung in solchen Projekten und sollte von geeigneten, hierarchisch höher eingestuften Führungskräften beider Geschäftspartner wahrgenommen werden. Vorzugsweise sind dies die hauptverantwortlichen Projekt-Manager. Die Aufgabe besteht darin, die Geschäfts- und Arbeitsbeziehung zwischen den beteiligten Unternehmen laufend zu verbessern. Folglich ist schon bei der Besetzung des Projekt-Managers zu beachten, dass dieser über Kompetenzen

⁹⁰ Vgl. Dittrich, Jörg: Business Process Outsourcing, S. 146.

⁹¹ Vgl. Dittrich, Jörg: Business Process Outsourcing, S. 141.

und Erfahrungen im Bereich des Beziehungsmanagements verfügt. Somit sollte er unter anderem ein guter Zuhörer, Vermittler und Problemlöser sein und die Fähigkeit besitzen, Sachverhalte aus den verschiedensten Ansichten sehen zu können.

Weiters ist zu beachten, dass es sich bei Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen um so genannte „weiche Faktoren“ also den „soft skills“ handelt, in denen künftig die größten Produktivitätsreserven liegen. Dies bedeutet, dass in Zukunft die Steigerung der Produktivität nicht nur am technischen Fortschritt liegt, sondern auch am Umgang der Menschen miteinander und somit an der sozialen Kompetenz der am Projekt beteiligten Personen. Denn bis heute wurde in diesem Bereich viel an Effizienz und Produktivität verschenkt, da zum Teil die Menschen nicht zuhören und kommunizieren können, keine Teamfähigkeit besitzen und primär versuchen, ihre persönlichen Ziele zu erreichen, ohne Rücksicht auf die Ziele des verfolgten Projekts zu nehmen. Diese fehlenden sozialen Kompetenzen der beteiligten Mitarbeiter können die erfolgreiche Umsetzung des Projekts zumindest stark gefährden, wenn nicht sogar zerstören.⁹²

3.3.2. Festlegung der Kommunikationswege

Ein weiterer wichtiger Aspekt neben der Gestaltung einer ordentlichen Organisation der Gremien ist es, die Kommunikationswege zwischen den einzelnen Ebenen beziehungsweise den beiden involvierten Unternehmen festzulegen, damit es zu keinen Überschneidungen und Fehlinformationen kommen kann.

In der folgenden Abbildung werden die Kommunikationswege dargestellt und nachfolgend werden dann die wichtigsten Kommunikationsinhalte, bezogen auf ein Outsourcingprojekt im Bereich der Personalabteilung, erläutert:

⁹² Vgl. Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing, S. 23 ff.

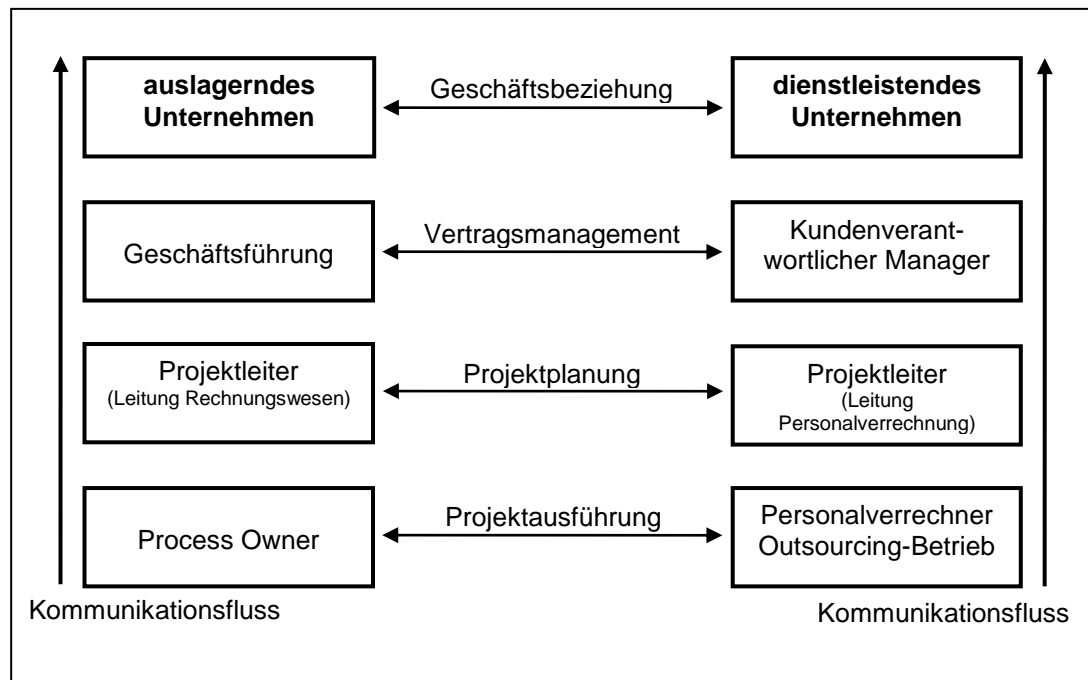


Abbildung 11: Kommunikationswege⁹³

Vertragsmanagement

Zwischen den obersten Ebenen, der Geschäftsführung auf der Seite des auslagernden Betriebs und dem kundenverantwortlichen Manager auf der Seite des Outsourcingnehmers, werden die Verträge fixiert. Weiters werden notwendige vertragliche Änderungen, die aufgrund ihrer großen Bedeutung im Vertrag festgehalten werden müssen, von dieser Ebene unter Mithilfe der Projektleiter beschlossen.

Projektplanung

Die Projektplanung wird von zwei Projektleitern der beiden Geschäftspartner gesteuert. Hier werden notwendige Teilprojekte festgelegt und an die Ebene der Sachbearbeiter, also in diesem Fall dem Personalverrechner, zur Erledigung weitergegeben. Weiters sind die Projektleiter für die Einhaltung des festgelegten Budgets und der fixierten Termine verantwortlich.

⁹³ Vgl. Dittrich, Jörg: Business Process Outsourcing, S. 147.

Projektausführung

Die eigentliche operative Schnittstelle zwischen den Vertragspartnern während der Betriebsphase bildet der Process Owner und der Personalverrechner des Outsourcing-Betriebes, damit die laufenden ausgelagerten Prozesse erledigt werden können. Dies könnten beispielsweise die Erledigung der monatlichen Personalverrechnung mit all ihren Aufgaben oder die Organisation der Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der einzelnen Mitarbeiter sein.⁹⁴

3.3.3. Festlegung der Aufgabenverteilung

Nach dem Aufbau einer projektspezifischen Governance-Organisation und der Festlegung von geeigneten Kommunikationswegen ist es nun wichtig, alle relevanten Prozesse, die in der Abteilung ablaufen, in welcher Prozesse ausgelagert werden, genau zu definieren, um einen generellen Überblick zu bekommen. Diese Abgrenzung ist von großer Bedeutung, da es sonst zu Überschneidungen zwischen den Aufgabenbereichen der Outsourcingnehmerseite und der Outsourcinggeberseite kommen kann.

Weiters ist an dieser Stelle nochmals zu betonen, dass der Outsourcinggeber das „Was“ vorgibt, d.h. bestimmt, welche Prozesse ausgelagert werden und der Dienstleister das „Wie“ festlegt, also festsetzt, wie die ausgelagerten Prozesse abgewickelt werden. Nur wenn dies sichergestellt wird, können die vorher beschriebenen Chancen von Outsourcing auch tatsächlich ausgeschöpft werden.

Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt ist, dass es gerade im sensiblen Personalbereich enorm wichtig ist, eine perfekt abgestimmte Zusammenarbeit zwischen den Geschäftspartnern gewährleisten zu können, um Missverständnisse und daraus resultierende Fehler zu vermeiden. Denn kann beispielsweise ein Auszahlungstermin der Gehälter nicht eingehalten werden oder passieren öfters Fehler bei der Berechnung der Entgelte, so wird dies zur

⁹⁴ Vgl. Dittrich, Jörg: Business Process Outsourcing, S. 148.

Unzufriedenheit der Mitarbeiter führen. Nur durch die Vermeidung solcher Zwischenfälle kann die Akzeptanz des Kunden, also den Mitarbeitern, den Führungskräften und der Personalabteilung der auslagernden Unternehmung, erreicht werden. Somit können Widerstände innerhalb der Unternehmung verhindert werden, die ansonsten das gesamte Outsourcingvorhaben in Gefahr bringen könnten.⁹⁵

In der folgenden Grafik wird am Beispiel der Personalabteilung die oben beschriebene Aufgabenverteilung dargestellt.

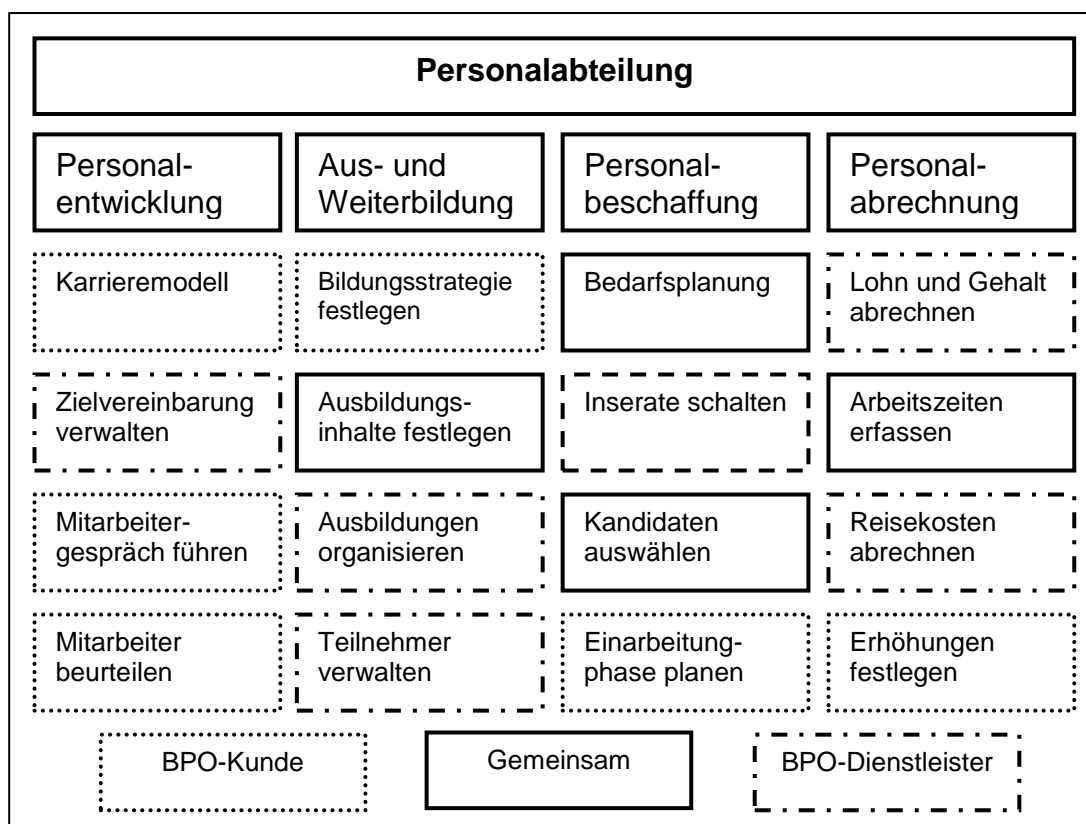


Abbildung 12: Prozessdarstellung einer Personalabteilung (Auszugsweise)⁹⁶

Wie diese Grafik zeigt, ist es wichtig die betroffenen Prozesse zuerst zu erörtern und folglich festzulegen, wer welchen Bereich zu erledigen hat und wer für welchen die Verantwortung übernimmt.

⁹⁵ Vgl. Schewe, Gerhard: Business Process Outsourcing, S. 118 ff.

⁹⁶ Vgl. Schewe, Gerhard: Business Process Outsourcing, S. 118.

Prozessablauf

Nachdem nun die genaue Aufgabenverteilung zwischen den beiden Unternehmen vereinbart wurde, ist es von großer Bedeutung, die Abläufe der einzelnen Prozesse zu bestimmen. Prozesse stellen sicher, dass bei einem bestimmten Sachverhalt ein genau festgelegtes Vorgehen angewandt wird. Dies bedeutet folglich, dass während des Ablaufes dieses Prozesses alle notwendigen Informationen und Freigaben erfolgen. In der folgenden Grafik wird der Prozess „Arbeitszeiten erfassen“ als Muster für eine Prozessdarstellung gezeigt:⁹⁷

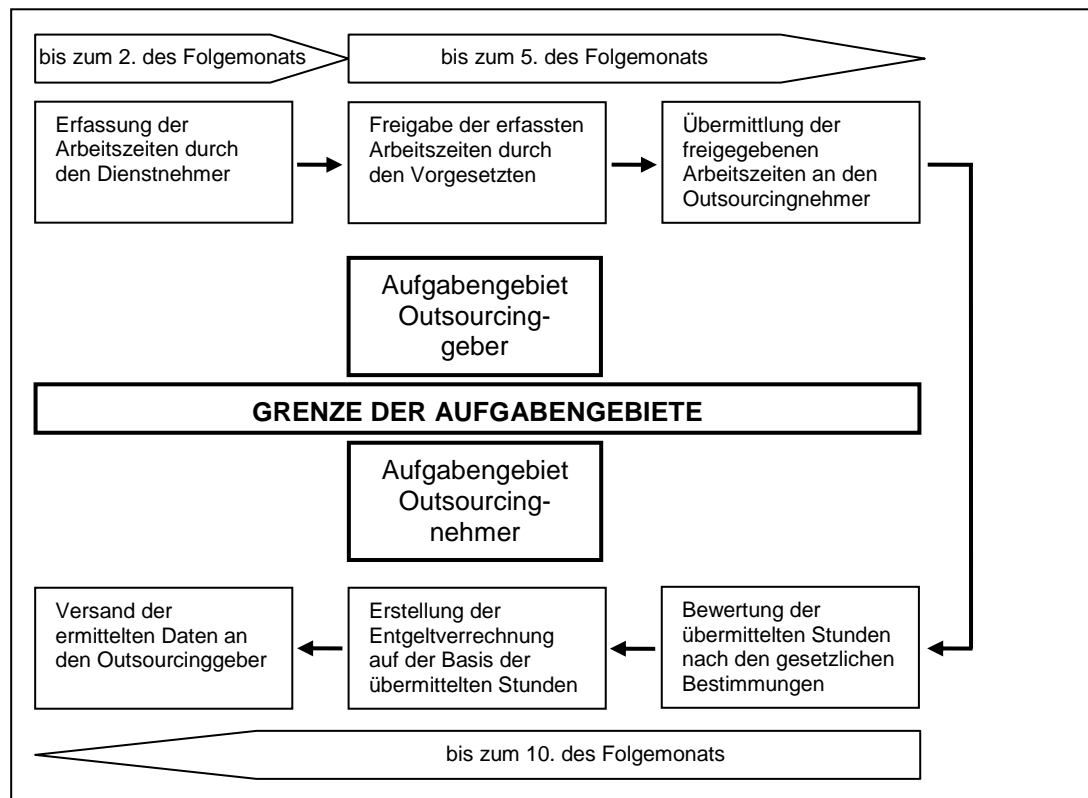


Abbildung 13: Personalverrechnungsprozess⁹⁸

Der oben dargestellte Prozessablauf zeigt eine übersichtliche Abbildung der einzelnen Schritte des Prozesses. Weiters können innerhalb kurzer Zeit die beteiligten Personen beziehungsweise Entscheidungsträger und der zeitliche Ablauf erkannt werden.⁹⁹

⁹⁷ Havranek, Christian; Freudhofmeier, Martin; Schmidt, Nikolaus: Die optimierte Personalabteilung, S. 29.

⁹⁸ Eigene Darstellung.

⁹⁹ Havranek, Christian; Freudhofmeier, Martin; Schmidt, Nikolaus: Die optimierte Personalabteilung, S. 29 f.

3.4. Projektumsetzung

In den zuvor beschriebenen Phasen der Realisation eines Outsourcingprojekts wurde die Basis für eine erfolgreiche Projektumsetzung erarbeitet. Aufbauend darauf werden nun in der letzten Phase des Outsourcingprojekts die wichtigsten Schritte während der Projektumsetzung beschrieben. Diese Phase beginnt mit der Migrationsphase, in welcher der auszulagernde Geschäftsprozess an den Outsourcingnehmer zu übergeben ist und endet mit der Überführung in den Regelbetrieb. Damit endet auch das eigentliche Outsourcingprojekt, da nun die Rahmenbedingungen eines Projekts, die im Punkt 2.2. definiert sind, nicht mehr zutreffen.

3.4.1. Migrationsphase

Die Migration beziehungsweise Implementierung ist die entscheidende Phase der Projektumsetzung und hat die Überführung der Leistungserbringung in den Aufgabenbereich des Outsourcingnehmers und damit den Übergang in den Regelbetrieb zum Ziel. Diese Phase ist sicher die kritischste des gesamten Outsourcingvorhabens, da nun die in den vorigen Projektphasen geplanten Schnittstellen und Kommunikationswege zu etablieren sind. Zusätzlich dazu müssen kurzfristig auftretende Probleme gemeistert werden. Damit eine reibungslose Umsetzung gewährleistet werden kann, muss in dieser Phase darauf geachtet werden, dass alle am Projekt beteiligten Mitarbeiter während dieser Zeit tatsächlich nur für dieses Projekt eingesetzt werden.

Um die Komplexität, vor allem bei großen Outsourcingvorhaben, zu mindern, kann die Überführung zum Regelbetrieb schrittweise erfolgen, d.h., dass der geplante Auslagerungsumfang in mehrere Pakete zerlegt wird. Ist der Umfang eines Outsourcingvorhabens überschaubar, so kann die Überführung natürlich auch durch einen so genannten „Big Bang“, also durch eine sofortige Übernahme aller auszulagernden Leistungen, erfolgen.

Unabhängig davon, ob das Outsourcingprojekt schrittweise oder komplett übergeführt wird, ist es wichtig, dass das im auslagernden Unternehmen vorhandene Wissen zum Großteil erhalten bleibt. Um dies sicherstellen zu können, ist es notwendig, eine detaillierte Dokumentation der ablaufenden Prozesse aufzubereiten, da es meist im Zusammenhang mit solchen Outsourcingprojekten zu Dienstgeber- beziehungsweise Dienstnehmerkündigungen kommt.¹⁰⁰

Gehen jedoch wichtige kunden- beziehungsweise projektspezifische Kenntnisse verloren, so hat die Praxis gezeigt, dass das gesamte Outsourcingprojekt zum Scheitern gebracht werden kann.¹⁰¹

Die Migration endet, wenn der gesamte, vertraglich in den Service Level Agreements geregelte, Leistungsumfang vom Outsourcingnehmer übernommen wurde und in weiterer Folge durch diesen selbständig erstellt werden kann.¹⁰²

3.4.2. Betriebsphase

Wurde die Migrationsphase gemeistert, beginnt anschließend die Betriebsphase, in der nun die Abwicklung der ausgelagerten Prozesse durch den Outsourcingnehmer erledigt wird. Jetzt gilt es, die vereinbarten Ziele gemeinsam zu erreichen, die beidseitig getätigten Investitionen so rasch als möglich zu amortisieren und die Geschäftspartnerschaft beziehungsweise die Beziehung zueinander zu pflegen und gegebenenfalls zu verbessern.¹⁰³

Weiters ist es von großer Bedeutung, das implementierte System ständig den sich laufend ändernden Anforderungen anzupassen. Beispielsweise im Bereich der Personalverrechnung ist es wichtig, einerseits die Aus- und Weiterbildung des ausführenden Personalverrechners immer weiter voran zu treiben, um die richtige Behandlung der Bezüge aus gesetzlicher Sicht gewährleisten zu können und andererseits die Abrechnungssoftware immer laufend zu

¹⁰⁰ Vgl. Gross, Jürgen; Bordt, Jörg; Musmacher, Matias: Business Process Outsourcing, S. 163 f.

¹⁰¹ Vgl. Hodel, Marcus; Berger, Alexander; Risi, Peter: Outsourcing realisieren, S. 125.

¹⁰² Vgl. Gross, Jürgen; Bordt, Jörg; Musmacher, Matias: Business Process Outsourcing, S. 163 f.

¹⁰³ Vgl. Köhler-Frost, Wilfried: Outsourcing, S. 187.

aktualisieren, um damit die sich ständig ändernden Gesetze und Bestimmungen berücksichtigen zu können.

Neben der ständigen Anpassung des ausgelagerten Unternehmensbereichs, ist es wichtig, laufende Soll-Ist-Kontrollen durchzuführen, um die Einhaltung der vertraglich vereinbarten Leistungen auch überprüfen zu können. Es ist von großer Bedeutung, die Leistungserfüllung im Hinblick auf die Kosten und die Qualität laufend zu überprüfen. Weiters ist es wichtig, die unternehmensinternen mit den branchenüblichen Kosten in diesem Unternehmensbereich zu vergleichen, da dieser Vergleich oftmals einen Hinweis auf Verbesserungspotentiale in sich birgt. Wird die Kontrolle nicht laufend durchgeführt, besteht für das auslagernde Unternehmen die Gefahr, dass der BPO-Prozess mit der Zeit an Effizienz verliert.¹⁰⁴

Das Ziel eines laufenden Projektcontrollings ist, einerseits die Kosten messbar, beeinflussbar und kalkulierbar zu machen. Hierzu ist es bei der Vertragsgestaltung wichtig, Zielgrößen zu vereinbaren, um sich an diesen Werten orientieren zu können. Andererseits ist die Zielsetzung dahin gehend ausgerichtet, die Qualität der erbrachten Leistung über das Service Level Management überwachen und steuern zu können.¹⁰⁵

Wie schon eingangs dieses Kapitels erwähnt, endet mit der Betriebsphase das eigentliche Outsourcingprojekt, da die Rahmenbedingungen eines unter Punkt 2.2. definierten Projekts, beispielsweise im Hinblick auf die Einmaligkeit, nicht mehr zutreffen.

¹⁰⁴ Vgl. Gross, Jürgen; Bordt, Jörg; Musmacher, Matias: Business Process Outsourcing, S. 164 ff.

¹⁰⁵ Vgl. Gross, Jürgen; Bordt, Jörg; Musmacher, Matias: Business Process Outsourcing, S. 164.

4. Fazit

Ziel dieser Arbeit war es, wie der Titel dieser Arbeit schon sagt, die optimale Umsetzung eines Outsourcingprojekts im Bereich der Personalabteilung genau darzustellen und die einzelnen Phasen zu beschreiben.

Bevor die eigentliche Umsetzung beschrieben werden konnte, wurde zuerst das Thema Outsourcing genau erklärt. Es wurden die verschiedenen Formen erläutert und die Chancen und Risiken aufgezeigt. Weiters wurden die Begriffe Projekt und Personalabteilung kurz angeschnitten.

Aufbauend auf die theoretischen Grundlagen wurden dann die einzelnen Phasen beziehungsweise die notwendigen Schritte beschrieben, um ein solches Outsourcingprojekt im Bereich der Personalabteilung umsetzen zu können.

Bei der ersten Phase, der Projektvorbereitung, wird ein Handlungsbedarf identifiziert beziehungsweise werden die Beweggründe zum Outsourcing gefunden. Aufbauend darauf werden die Ziele des Projekts bestimmt. Anschließend wird die Projektvorbereitung abgeschlossen, indem der zum Auslagern an einen Outsourcingnehmer am besten geeignetste Unternehmensbereich eruiert und unternehmensintern so gut als möglich standardisiert wurde.

Anschließend, während der Projektanbahnungsphase, ist es von großer Bedeutung ein Pflichtenheft zu erstellen. Im Anschluss daran gilt es mit Hilfe eines Ausschreibungsprozesses den richtigen Outsourcingnehmer zu finden, der in der Lage ist, das gewünschte Projekt durchzuführen und vorzugsweise über Referenzen vergleichbarer Projekte verfügt. Die Gestaltung des Vertragswerks eines Outsourcingprojekts erweist sich als relativ schwierige Aufgabe, da es sich selten um einen Standardvertrag handelt. Deshalb ist es wichtig, einen allgemein gültigen Rahmenvertrag zu erstellen. Darauf aufbauend sind dann abhängig von der Größe des Projekts mehrere voneinander unabhängige Vertragsmodule beziehungsweise Einzelverträge zu gestalten. Diese Vorgangsweise hat sich bei Outsourcingprojekten generell

bewährt und hat den Vorteil, dass sich dieses Vertragswerk ohne Probleme erweitern oder abändern lässt, falls es zur Änderung von Anforderungen oder des Aufgabengebiets kommt.

Die Phase der Projektplanung hat die Aufgabe, eine geeignete Organisation inklusive der Kommunikationswege festzulegen und die genaue Aufgabenverteilung zu bestimmen, mit dem Ziel einer späteren reibungslosen Überführung zum künftigen Dienstleister gewährleisten zu können. Auch während der Betriebsphase ist die festgelegte Organisation von großer Bedeutung, um einen problemlosen Informations- und Datenaustausch sicherstellen zu können, damit die mit dem ausgelagerten Unternehmensbereich verbundenen Aufgaben zur Zufriedenheit des Outsourcinggebers durch den Outsourcingnehmer erledigt werden können.

Wie schon im Kapitel 3.4. erwähnt, ist die Projektumsetzungsphase die eigentliche Hauptarbeitsphase, in welcher sich die zuvor geplanten Strukturen erst bewähren müssen. Diese Phase beginnt mit der Migrationsphase, wo der Übergang der ausgewählten Prozesse zum Outsourcingnehmer realisiert wird und die anfänglich auftretenden Probleme noch ausgeräumt werden müssen und endet, wie auch das eigentliche Projekt selbst, mit der Betriebsphase.

Abschließend ist zu sagen, dass ein Outsourcingprojekt von Beginn an gut durchdacht sein muss, damit die verfolgten Ziele auch tatsächlich erreicht werden können.

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass ein solches Projekt typische Phasen durchläuft. Sicherlich können die dargestellten Phasen und deren inhaltliche Ausführungen nur als Leitfaden beziehungsweise als Anhaltspunkte für Outsourcingprojekte im Bereich der Personalabteilung dienen, denn die projektspezifische Ausgestaltung muss natürlich individuell durchdacht und erstellt werden. Dennoch kann diese Arbeit als Hilfestellung gesehen werden, ein solches Projekt erfolgreich realisieren und in weiterer Folge auch davon profitieren zu können.

Literaturverzeichnis

Bergmann, Rainer; Garrecht, Martin:

Organisation und Projektmanagement, Heidelberg, 2008.

Blöse, Jochen:

Krisenmanagement mit Outsourcing, Sanieren und restrukturieren durch Auslagerungen, Berlin, 2006.

Böck, Ruth:

Personalmanagement, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Repetitorium, München, 2002.

Bruch, Heike:

Outsourcing, Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden, 1998.

Burghardt, Manfred:

Einführung in Projektmanagement, Definition, Planung, Kontrolle, Abschluss, 3. Auflage, München, 2001.

Dittrich, Jörg; Braun, Marc:

Business Process Outsourcing, Entscheidungsleitfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen, Stuttgart, 2004.

Dressler, Sören:

Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring, Die morderne Ausgestaltung des Back Office – Wege zu Kostensenkung und mehr Effizienz im Unternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden, 2007.

Gross, Jürgen; Bordt, Jörg; Musmacher, Matias:

Business Process Outsourcing, Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, 1. Auflage, Wiesbaden, 2006.

Havranek, Christian; Freudhofmeier, Martin; Schmidt, Nikolaus:

Die optimierte Personalabteilung, Wege zur Effizienzsteigerung von Human Resources, Wien, 2010.

Hermes, Heinz-Josef; Schwarz, Gerd:

Outsourcing, Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung, München, 2005.

Hodel, Markus; Berger, Alexander; Risi, Peter:

Outsourcing realisieren, Vorgehen für IT und Geschäftsprozesse zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenserfolgs, 2. Auflage, Wiesbaden, 2006.

Homepage Deloitte.com:

<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Austria/Local%20Assets/Documents/Payroll/MRW.pdf>, verfügbar am 28.10.2010.

Homepage Wirtschaftslexikon24.net:

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/scoring-modell/scoring-modell.htm>, verfügbar am 25.09.2010.

Jung, Hans:

Personalwirtschaft, 8. Auflage, München, 2008.

Köhler-Frost, Wilfried:

Outsourcing: Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit, 5. Auflage, Berlin, 2005.

Müller-Dauppert, Bernd:

Logistik-Outsourcing, Ausschreibung, Vergabe, Controlling, 1. Auflage, München, 2005.

Schewe, Gerhard; Kett, Ingo:

Business Process Outsourcing, Geschäftsprozesse kontextorientiert auslagern, Heidelberg, 2007.

Wickel-Kirsch, Silke; Janusch, Matthias; Knorr, Elke:

Personalwirtschaft: Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen, 1. Auflage, Wiesbaden, 2008.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Roppen, am 07.11.2010

